

Ken Schwaber & Jeff Sutherland

# คู่มือ Scrum

The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game

พฤศจิกายน 2020

## Purpose of the Scrum Guide

พวกเราได้ทำการพัฒนา Scrum ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 โดยได้ทำการเขียนคู่มือ Scrum ขึ้นเป็นครั้งแรกในปี 2010 เพื่อช่วยให้คนทั้งโลกได้เข้าใจ Scrum ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาพวกเราสองคนได้เรียบเรียงและแก้ไขคู่มือ Scrum ให้มีการปรับปรุงอยู่เสมอและเราทั้งสองคนก็ยังคงร่วมมือกันพัฒนาคู่มือ Scrum ต่อไป

คู่มือเล่มนี้ประกอบไปด้วยคำอธิบายต่าง ๆ ที่ประกอบเข้าด้วยกันเป็นการทำงานแบบ Scrum โดยแต่ละส่วนประกอบมีจุดประสงค์เฉพาะที่จำเป็นต่อการสร้างมูลค่าและผลลัพธ์ที่จะได้จากการทำงานแบบ Scrum ถ้าการนำเอา Scrum ไปใช้เพียงบางส่วนโดยไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือเล่มนี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาและไม่ได้รับประโยชน์จากการทำงานแบบ Scrum ได้

พวกเราพบว่าการนำเอา Scrum ไปใช้เพิ่มมากขึ้นพร้อม ๆ กับความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นบนโลกใบนี้ พวกเรารู้สึกเป็นเกียรติที่ได้รู้ว่าแม้ Scrum จะมีจุดกำเนิดในวงการพัฒนาซอฟต์แวร์แต่มีการนำเอา Scrum ไปใช้ในธุรกิจและวงการอื่น ๆ อีกมากมาย ในคู่มือ Scrum เราใช้คำว่า Developer ไว้เรียกคนที่ทำงานหรือผลิตงาน ไม่ว่าจะคุณจะเป็นนักพัฒนา นักวิจัย นักวิเคราะห์ นักวิทยาศาสตร์ หรือทำงานในบทบาทหน้าที่ใดก็ตาม ถ้าคุณทำงานในทีม Scrum แล้วสร้างมูลค่า (Value) ขึ้นมาได้ พวกคุณก็คือ Developer นั่นเอง

รูปแบบ กระบวนการทำงานและความรู้อื่น ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานแบบ Scrum มีอยู่ในแหล่งความรู้อื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งแต่ละรูปแบบ กระบวนการในการทำงานและความรู้เหล่านั้นมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป

Ken Schwaber และ Jeff Sutherland

พฤศจิกายน 2020

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <https://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.

Purpose of the Scrum Guide .....	1
Scrum Definition .....	3
Scrum Theory .....	3
Transparency.....	4
Inspection.....	4
Adaptation .....	4
Scrum Values.....	5
Scrum Team .....	5
Developers .....	6
Product Owner .....	6
Scrum Master.....	7
Scrum Events.....	8
The Sprint.....	8
Sprint Planning.....	9
Daily Scrum .....	11
Sprint Review .....	11
Sprint Retrospective.....	12
Scrum Artifacts.....	12
Product Backlog .....	12
Commitment: Product Goal .....	13
Sprint Backlog .....	13
Commitment: Sprint Goal .....	13
Increment.....	14
Commitment: Definition of Done .....	14
End Note .....	16
Acknowledgements.....	16
People .....	16
Scrum Guide History .....	16
Translator and Editors Acknowledgement .....	16
Changes from 2017 Scrum Guide to 2020 Scrum Guide.....	17

## Scrum Definition

Scrum เป็นรูปแบบหรือกรอบในการทำงานที่เข้าใจได้ง่าย ช่วยให้คนที่ทำงานด้วยกัน ทีมทำงานและองค์กรต่าง ๆ สามารถสร้างสิ่งที่มีคุณค่าผ่านการทำงานและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยแนวคิดการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์

การทำงานแบบ Scrum จำเป็นต้องมี Scrum Master มาร่วมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีลักษณะดังนี้

1. มี Product Owner เป็นผู้เรียงลำดับความสำคัญของงานหรือความต้องการของลูกค้าใน Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม)
2. สมาชิกของทีมผลิตสินค้าหรือบริการที่สร้างมูลค่า (Value) ให้กับตัวสินค้าหรือบริการในรอบการทำงานที่กำหนด
3. สมาชิกของทีมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสินค้าหรือบริการร่วมกันตรวจสอบผลลัพธ์และทำการปรับปรุงแก้ไขในรอบการทำงานถัดไป
4. ทำซ้ำข้อ 1-3 ไปเรื่อย ๆ

Scrum เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย เราขอแนะนำให้ลองเอา Scrum ไปใช้ดูตามแบบที่เราได้แนะนำแล้วลองพิจารณาดูว่าแนวคิด ทฤษฎีและโครงสร้างของ Scrum

ช่วยทำให้คุณทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการและสร้างมูลค่าให้กับสิ่งที่คุณทำอยู่หรือไม่ รูปแบบการทำงานแบบ Scrum มีความไม่สมบูรณ์ในตัวของมันเอง ซึ่งต้องอาศัยการสร้างทฤษฎีตามแนวคิดของ Scrum ให้เกิดขึ้น Scrum จะเกิดขึ้นได้เมื่อ Scrum

ถูกนำไปใช้โดยคนที่มีความเฉลียวฉลาดซึ่งจะดีกว่าคนที่ต้องการทำตามขั้นตอนหรือกฎกติกาที่ลงรายละเอียดชัดเจน

กระบวนการทำงาน เทคนิคต่าง ๆ และวิธีการทำงานที่หลากหลายในรูปแบบอื่น ๆ สามารถถูกนำมาใช้ในการทำงานแบบ Scrum ได้ Scrum ยังทำให้เห็นภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความรู้ทางเทคนิคที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ในเวลาต่อมา

## Scrum Theory

Scrum ถูกคิดค้นขึ้นมาจากแนวคิด Empiricism และ Lean Thinking ซึ่งแนวคิดแบบ Empiricism

อาศัยความรู้ที่ได้จากการลงมือทำจริงและทำการตัดสินใจจากตัวแปรที่ได้จากการสังเกตและลงมือปฏิบัติจริง ส่วน Lean Thinking

เป็นแนวคิดที่ต้องการกำจัดของเสียหรือสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น

Scrum เป็นแนวคิดในการทำให้งานเสร็จเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ

ได้ล่วงหน้าและควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ Scrum

ประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้และความชำนาญที่หลากหลายและจำเป็นต่อการทำงาน

กลุ่มคนเหล่านี้พร้อมที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ให้กันและกัน

ใน Sprint (รอบการทำงาน) จะมี 4 ประชุมอย่างเป็นทางการ (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint

Retrospective) เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ การประชุมทั้ง 4

นี้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะทำให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้

(Inspection) การปรับปรุงแก้ไขได้ (Adaptation)

## Transparency

งานและกระบวนการทำงานต้องถูกทำให้มองเห็นอย่างโปร่งใสสำหรับผู้ที่ต้องทำงานร่วมกันเพราะการตัดสินใจในการทำงานแบบ Scrum นั้นเริ่มต้นจาก Artifacts (ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum) ที่ประกอบไปด้วย Product Backlog, Sprint Backlog และ Product Increment ถ้า Artifacts เหล่านี้ไม่มีความโปร่งใสแล้วจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ลดมูลค่า (Value) ของงานและมีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น

การทำงานที่มีความโปร่งใสจะก่อให้เกิดการตรวจสอบขึ้นได้

การตรวจสอบที่ปราศจากความโปร่งใสจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสิ่งต่าง ๆ และส่งผลให้เกิดผลเสียตามมา

## Inspection

ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum หรือที่เรียกว่า Artifacts

รวมไปถึงความคืบหน้าของงานซึ่งควรได้รับการตรวจสอบเพื่อเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ก่อนอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ในการทำงานแบบ Scrum นั้นมี 4 ประชุมที่รวม Sprint หรือการทำงาน (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective, Sprint) ที่เปิดโอกาสให้เกิดการตรวจสอบเกิดขึ้นได้

การตรวจสอบทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข

ถ้ามีการตรวจสอบเกิดขึ้นแล้วไม่มีการปรับปรุงแก้ไขถือว่าการตรวจสอบที่ไร้ประโยชน์

ดังนั้นการประชุมหรือกิจกรรมทั้งหมดใน Scrum ต้องนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขที่ดีที่สุด

## Adaptation

ถ้าพบว่ากระบวนการทำงานใด ๆ

เกิดการปรับเปลี่ยนมากไปกว่าที่ได้ตกลงกันไว้หรือผลลัพธ์จากการทำงานไม่ได้ตามผลที่คาดการณ์ไว้

กระบวนการทำงานรวมไปถึงสิ่งต่าง ๆ

ที่อยู่ในกระบวนการทำงานนั้นจะต้องถูกปรับปรุงแก้ไขให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นตามมา

## Scrum Values

การนำเอา Scrum ไปใช้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้นำไปใช้ได้นำเอาคุณค่าของ Scrum ทั้ง 5 ข้อนี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

**ความมุ่งมั่น (Commitment), การทุ่มเท (Focus), การเปิดใจ (Openness),  
ความเคารพ (Respect), และความกล้าหาญ (Courage)**

Scrum Team มีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนกันและกันเพื่อทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ Scrum Team ให้ความสนใจทุ่มเทเวลาและอีกหลาย ๆ อย่างเพื่อให้งานมีความคืบหน้าตามเป้าหมายให้มากที่สุด Scrum Team และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเปิดใจรับฟังเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ความท้าทายและปัญหาที่เกิดขึ้น สมาชิกของทีมให้ความเคารพต่อกันและกันที่แต่ละคนมีความสามารถ มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน สมาชิกของทีมควรได้รับการเคารพเช่นนี้จากทุกคนที่เกี่ยวข้อง

คุณค่าของ Scrum ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานและพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจและวิธีการดำเนินงานควรสอดคล้องกับคุณค่าของ Scrum และไม่ทำให้คุณค่าของ Scrum ลดลง เมื่อทีมได้ทำงานร่วมกันผ่านการประชุม กิจกรรมต่าง ๆ จนได้สร้างผลงานร่วมกันก็จะได้ค้นพบและเรียนรู้คุณค่าของ Scrum นี้ร่วมกัน ถ้าสมาชิกในทีมรวมไปถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับเอาคุณค่าของ Scrum ห้าข้อนี้มาใช้อย่างจริงจังจะก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกันและกันแล้วส่งผลให้เกิดการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบและปรับเปลี่ยนแก้ไขได้อย่างแท้จริง

## Scrum Team

Scrum Team คือทีมงานเล็ก ๆ ประกอบไปด้วย Scrum Master 1 คน Product Owner 1 คนและ Developer หลายคน ในทีม Scrum ไม่มีทีมงานย่อยหรือลำดับชั้นของตำแหน่งงานในการทำงานร่วมกัน ทีมงาน Scrum เป็นทีมของคนที่มีความเป็นมืออาชีพที่มาร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงข้อเดียวในการทำงานที่เรียกว่า Product Goal (เป้าหมายของการสร้างผลิตภัณฑ์) นั้นเอง

ทีม Scrum มีลักษณะ Cross-Functional

คือสมาชิกในทีมเมื่อเอาทักษะที่แต่ละคนมีมารวมกันเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือทำงานให้สำเร็จได้ สมาชิกในทีมยังมีลักษณะ Self-Managing ที่สมาชิกในทีมสามารถบริหารจัดการในทีมได้เองว่าใครจะทำงานอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร

## ขนาดของ Scrum Team

มีขนาดไม่เล็กไม่ใหญ่เกินไปเพื่อให้ทีมมีความคล่องตัวขณะเดียวกันก็สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ในแต่ละ Sprint ได้ ซึ่งควรมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน โดยทั่วไปแล้วทีมที่มีสมาชิกละน้อยกว่าจะสามารถสื่อสารและทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า

## Scrum Team

มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความต้องการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ซึ่งมาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์นั้น และรวมถึงข้อเสนอแนะหลังจากการตรวจสอบ กิจกรรมการดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ การทดลองและวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยที่ Scrum Team ได้รับมอบอำนาจจากองค์กรให้บริหารจัดการตนเอง การทำงานของ Scrum Team ที่ไม่หักโหมหรือหย่อนยานมากเกินไปย่อมทำให้เกิดการทำงานที่ยั่งยืน ทำให้ทีมสามารถมุ่งเน้นทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

สมาชิกของ Scrum Team ทั้งหมดมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้าง Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ที่มีมูลค่าและใช้งานได้ในทุก Sprint (รอบการทำงาน) โดย Scrum Team จะประกอบไปด้วย Developer หลายคน Product Owner 1 คน และ Scrum Master 1 คน

## Developers

Developers คือ สมาชิกของ Scrum Team ที่ทำหน้าที่สร้างผลิตภัณฑ์ พวกเขาให้คำมั่นสัญญาในการที่จะสร้างสิ่งที่มีมูลค่าและใช้งานได้ในทุก Sprint (รอบการทำงาน)

Developers ควรมีทักษะที่หลากหลายในตนเองที่แตกต่างกันไปตามขอบเขตของงานที่ตนเองรับผิดชอบ พวกเขามีหน้าที่ดังนี้

- วางแผนงานที่จะทำใน Sprint (รอบการทำงาน) นั้น ๆ ที่เรียกว่า Sprint Backlog
- กำหนดมาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์หรือที่เรียกว่า Definition of Done
- ปรับเปลี่ยนแผนในแต่ละวันให้สอดคล้องกับ Sprint Goal (เป้าหมายของ Sprint)
- ทำงานร่วมกันแบบมืออาชีพอ

## Product Owner

Product Owner มีหน้าที่สร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผลิตภัณฑ์ที่ Scrum Team ได้สร้างขึ้นมา วิธีการที่จะทำให้ได้ตามนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ละ Scrum Team หรือแม้แต่ความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม

Product Owner มีหน้าที่บริหารจัดการ Product Backlog (รายการงานทั้งหมดที่จะต้องทำเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์) และรวมไปถึงหน้าที่เหล่านี้

- กำหนดและปรับปรุง Product Goal (เป้าหมายของผลิตภัณฑ์) เพื่อสื่อสารกับทีมงาน

- เขียนความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำใน Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม) เพื่อสื่อสารกับทีมงาน
- เรียงลำดับ Product Backlog Items (ความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำ)
- ทำให้ Product Backlog มีความโปร่งใส มองเห็นได้ง่าย และทุกคนเข้าใจตรงกัน

Product Owner อาจจะทำงานดังกล่าวด้วยตนเองหรือมอบหมายให้คนอื่นทำให้ก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม Product Owner เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบในงานดังกล่าว

คนในองค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจของ Product Owner เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ การตัดสินใจของ Product Owner ประกอบไปด้วยความต้องการของลูกค้าที่อยู่ใน Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม) ที่มีความชัดเจน มองเห็นได้ง่ายและมีการเรียงลำดับเรียบร้อยแล้ว รวมไปถึง Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ที่สามารถตรวจสอบได้ใน Sprint Review

Product Owner มีเพียงหนึ่งคนเท่านั้น ไม่ใช่มีหลายคนแบบชุดคณะกรรมการ โดยที่ Product Owner เป็นตัวแทนจากคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่สามารถเพิ่มหรือเปลี่ยนความต้องการงานที่ต้องทำโดยการพูดคุยหรือต่อรองกับทาง Product Owner

## Scrum Master

Scrum Master มีหน้าที่ทำให้เกิดการทำงานแบบ Scrum ตามคู่มือนี้ ด้วยการช่วยเหลือให้คนใน Scrum Team และในองค์กรเข้าใจทั้งทฤษฎีและสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง

Scrum Master มีหน้าที่รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพของ Scrum Team ด้วยการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยที่ Scrum Master เป็นผู้นำที่ช่วยเหลือผู้อื่นก่อน ไม่ว่าจะเป็นคนใน Scrum Team หรือคนอื่น ๆ ในองค์กร

Scrum Master ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน Scrum Team ดังนี้

- ทำการโค้ชสมาชิกของทีมเพื่อสามารถทำงานลักษณะ Self-Management หรือทีมที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ และ Cross-Functionality หรือการทำงานร่วมกับคนหลายคนที่แต่ละคนมีความสามารถที่หลากหลายที่สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นจากคนกลุ่มนี้โดยไม่อาศัยคนภายนอกทีมเลย
- ช่วยทำให้ Scrum Team ได้มุ่งเน้นกับงานเพื่อสร้าง Increments (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ที่ผ่านการทดสอบตาม Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) และมีมูลค่าสูงสุด
- กำจัดปัญหาที่ทำให้ทีมทำงานช้าลง
- ทำให้การประชุมต่าง ๆ ของการทำงานแบบ Scrum เกิดขึ้นในทางที่ดี มีประสิทธิภาพและอยู่ในเวลาที่กำหนด

Scrum Master ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน Product Owner ดังนี้

- ช่วยหาเทคนิคในการกำหนด Product Goal (เป้าหมายของผลิตภัณฑ์)ที่มีประสิทธิภาพ และบริหารจัดการ Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม)
- ช่วยทำให้ Scrum Team เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่อยู่ใน Product Backlog ได้อย่างชัดเจนและความกระชับ
- ช่วยทำให้เกิดการวางแผนการทำงานที่สามารถเรียนรู้ได้จากหน้างานจริงภายใต้สภาวะการทำงานที่มีความซับซ้อน
- สร้างความร่วมมือให้กับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน

Scrum Master ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กรดังนี้

- ทำการอบรม โค้ชและนำพาให้คนในองค์กรสามารถทำงานแบบ Scrum ได้
- ให้คำปรึกษาและช่วยวางแผนในการนำเอา Scrum ไปใช้ในองค์กร
- ทำให้พนักงานในองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจวิธีการทำงานแบบ Empiricism หรือการทำงานกับหน้างานจริงภายใต้สภาวะการทำงานที่มีความซับซ้อน
- ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง Scrum Teams และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

## Scrum Events

ในหนึ่งรอบการทำงาน หรือในหนึ่งรอบ Sprint จะประกอบไปด้วยการประชุมต่าง ๆ

ซึ่งทำให้เกิดโอกาสอย่างเป็นทางการในการตรวจสอบและปรับเปลี่ยน Scrum Artifacts (ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum) และยังทำให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานขึ้นอีกด้วย

การที่บางประชุมไม่เกิดขึ้นทำให้เสียโอกาสในการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข การประชุมต่าง ๆ ใน Scrum

จึงควรจัดขึ้นเป็นประจำ สิ่งนี้จะไปช่วยลดการประชุมอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นลงได้ การประชุมใน Scrum

นั้นควรจัดขึ้นในสถานที่ประจำและเป็นเวลาเดิมเพื่อลดความยุ่งยาก

## The Sprint

Sprint เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานแบบ Scrum เพราะคือช่วงเวลาในการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าในตัวผลิตภัณฑ์

Sprints หรือรอบระยะเวลาในการทำงานจะมีความยาวไม่เกินหนึ่งเดือนหรือน้อยกว่า ซึ่ง Sprint รอบใหม่จะเริ่มขึ้นทันทีหลังจากที่จบการสรุป Sprint ที่ผ่านมาแล้ว

งานต่าง ๆ ที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จภายใน Sprint (รอบในการทำงาน) เพื่อบรรลุเป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรือ Product Goal รวมไปถึงการประชุมต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วย Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review และ Sprint Retrospective จะต้องทำให้แล้วเสร็จภายใน Sprint

ในระหว่าง Sprint นั้น

- ไม่ควรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อ Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานใน Sprint)
- คุณภาพของงานไม่ลดลง
- Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม) ได้รับการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ
- มีการพูดคุยหรือต่อรองกับ Product Owner ในเรื่องขอบข่ายของงานที่จะต้องทำซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อทำงานและเรียนรู้กันไปได้ระยะหนึ่ง

Sprints (การทำงานผ่านไปหลาย ๆ รอบ Sprint)

ทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้โดยการตรวจสอบและปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับ Product Goal (เป้าหมายในการสร้างผลิตภัณฑ์) ถ้า Sprint (รอบการทำงาน) มีระยะนานเกินไปก็อาจจะทำให้ Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น) ใช้ไม่ได้ ทำให้งานมีความซับซ้อนและมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ทางที่ดีควรทำงานใน Sprint (รอบการทำงาน) ที่มีรอบการทำงานที่สั้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เร็วขึ้น ลดความเสี่ยงในเรื่องของเงินลงทุนและการเสียแรงเปล่าจากการทำงาน

การตรวจสอบความคืบหน้าของงานในแต่ละ Sprint (รอบการทำงาน) สามารถนำเอาเครื่องมือเช่น Burn-Downs, Burn-Ups หรือ Cumulative Flows มาใช้ได้ ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องไม่ไปลดความสำคัญของการทำงานแบบ Empiricism เนื่องจากในการทำงานภายใต้สภาวะที่ซับซ้อน (Complexity) การทำงานในลักษณะนี้ไม่มีใครทราบว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น การตัดสินใจในการทำงานจึงเกิดจากประสบการณ์เคยเกิดขึ้นก่อนนั่นเอง

ถ้าพบว่า Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น) ใช้ไม่ได้แล้ว Product Owner จะเป็นบุคคลเดียวเท่านั้นที่สามารถยกเลิกการทำงานใน Sprint นั้น ๆ ได้

## Sprint Planning

Sprint Planning ทำให้รู้ว่าเราต้องทำงานอะไรใน Sprint (รอบการทำงาน) บ้าง โดยต้องอาศัยความร่วมมือของคนทั้งทีมในการทำ Sprint Planning

ก่อนที่จะมีการประชุมนี้ Product Owner มีหน้าที่ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจใน Product Backlog Items (ความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำ) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับ Product Goal

(เป้าหมายของการทำผลิตภัณฑ์) Scrum Team สามารถเชิญบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเข้ามาร่วมประชุมด้วยเพื่อให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำได้

ในการประชุม Sprint Planning มีการพูดคุยกันในประเด็นดังนี้

หัวข้อที่หนึ่ง: ทำไมการทำงานใน Sprint รอบนี้จึงมีความสำคัญและจะสร้างมูลค่า

Product Owner เสนอต่อทีมว่าจะต้องทำอะไร ทำงานอะไรเพิ่มเพื่อที่จะทำให้มูลค่าและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์มีมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้น Scrum Team ช่วยกันกำหนด Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานใน Sprint นั้น) เพื่อสื่อสารให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ตัว Sprint Goal ต้องได้รับการอนุมัติก่อนที่การประชุม Sprint Planning จะจบลง

หัวข้อที่สอง: จะต้องทำงานอะไรให้แล้วเสร็จใน Sprint นี้บ้าง

Developers พุดคุยกับ Product Owner เพื่อเลือกความต้องการของลูกค้าจาก Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม) เข้ามาทำใน Sprint (รอบการทำงาน) นั้น Scrum Team และ Product Owner ต้องทำความเข้าใจในงานที่จะทำเพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าจะทำงานสำเร็จ การเลือกปริมาณงานหรือปริมาณความต้องการของลูกค้ามาทำให้เสร็จนั้นอาจมีความท้าทาย Developers ต้องรู้จักสภาพของตนเองจากการทำงานใน Sprint ผ่านมาและศักยภาพที่คาดว่าจะทำได้ในการทำรอบ Sprint นี้ รวมไปถึง Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) ก็จะทำให้เพิ่มความมั่นใจในการทำงานได้

หัวข้อที่สาม: แล้วจะทำงานที่เลือกมาให้เสร็จได้อย่างไร

ในแต่ละชิ้นงานหรือแต่ละความต้องการของลูกค้าที่ทีมเลือกมาทำนั้น Developer แต่ละคนต้องวางแผนว่าจะทำงานเหล่านั้นอย่างไรให้เสร็จตาม Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) ที่ตั้งไว้ โดยเขียนวิธีการทำงานออกมาเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ที่สามารถทำให้เสร็จได้ภายในหนึ่งวันหรือน้อยกว่า ส่วนวิธีการทำงานว่าจะทำงานอย่างไรนั้นให้ขึ้นอยู่กับ Developer แต่ละคนเอง ไม่ควรมีคนใดบอกหรือออกคำสั่งต่อ Developers ว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อให้งานเหล่านั้นสร้างมูลค่าได้

ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ Sprint Planning คือ Sprint Backlog ซึ่งประกอบไปด้วย Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น) และ Product Backlog Items (ความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำ) ที่ Scrum Team เลือกมาทำ รวมไปถึงแผนที่เราจะส่งมอบผลงาน

การทำ Sprint Planning มีเวลาไม่เกิน 8 ชั่วโมงสำหรับ Sprint (รอบการทำงาน) ที่มีความยาวหนึ่งเดือน ถ้าความยาวของ Sprint สั้นกว่านี้ เวลาในการทำ Sprint Planning ก็ควรที่จะใช้เวลาให้น้อยลง

## Daily Scrum

Daily Scrum หรือการประชุมอัปเดตประจำวันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของการทำงานเมื่อเทียบกับ Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น) เพื่อปรับ Sprint Backlog และงานที่ได้วางแผนไว้แล้ว

Daily Scrum ใช้เวลา 15 นาทีสำหรับการประชุมของหนึ่ง Scrum Team

การประชุมนี้ควรจัดขึ้นในสถานที่เดิมและเวลาเดียวกันทุกวันเพื่อลดความยุ่งยากในเรื่องต่าง ๆ ที่จะตามมา ถ้า Product Owner และ Scrum Master ทำงานในบทบาทของ Developers ก็ต้องเข้าร่วมประชุมนี้ด้วย

Developers ใช้เทคนิคหรือวิธีการใด ๆ ก็ได้ในการประชุมนี้

ตารางใดที่ยังทำให้การประชุมมุ่งเน้นไปที่การทบทวนการทำงานเพื่อเทียบกับ Sprint Goal

(เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น) และมีการกำหนดแผนที่สามารถลงมือทำได้จริง

การทำแบบนี้จะทำให้เกิดการดำเนินงานที่โฟกัสและได้พัฒนาการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) ในทีมขึ้นมาได้

การประชุม Daily Scrum ช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น ช่วยชี้ให้เห็นปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่เร็วขึ้น และลดการประชุมที่ไม่จำเป็นลง

ในการปรับแผนการทำงานไม่ควรรอทำใน Daily Scrum เท่านั้น

สมาชิกของทีมสามารถที่จะพูดคุยเพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานหรือแม้แต่วางแผนการทำงานใหม่สำหรับงานที่เหลือได้ตลอดเวลาที่ทำงานด้วยกัน

## Sprint Review

จุดประสงค์ของการทำ Sprint Review คือให้ทีมตรวจสอบผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันใน Sprint (รอบการทำงาน) ที่ผ่านมา จากนั้นกำหนดการปรับปรุงแก้ไขสำหรับการทำงานในอนาคต โดยให้ Scrum Team

ได้นำเสนอผลลัพธ์ของงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับรู้ แล้วมีการพูดคุยถึงความคืบหน้าของการทำงานเมื่อเทียบกับ Product Goal (เป้าหมายของการทำผลิตภัณฑ์)

ในระหว่างการประชุมนี้ Scrum Team และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้ทำการทบทวนว่าทีมได้ทำอะไรเสร็จไปแล้วบ้าง มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปใหม่ในการทำงานที่ผ่านมา จากนั้นทำการพูดคุยว่าจะทำอย่างไรต่อ Product Backlog

(ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม)

อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ การประชุม Sprint Review

นี้ยังถือว่าเป็นการทำงานอยู่ดังนั้นจะไม่ดำเนินการประชุมนี้แบบการนำเสนองาน

กิจกรรม Sprint Review ใช้เวลาไม่เกิน 4 ชั่วโมงสำหรับ Sprint (รอบการทำงาน) ที่มีความยาวหนึ่งเดือน ถ้าความยาวของ Sprint สั้นกว่านี้ เวลาในการทำ Sprint Review ก็ควรที่จะใช้เวลาให้น้อยลง

## Sprint Retrospective

จุดประสงค์ของการทำ Sprint Retrospective คือเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของทีม

Scrum Team ทำการตรวจสอบโดยการสอบถามสมาชิกแต่ละคนถึงปฏิสัมพันธ์ภายในทีม กระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานและ Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) ใน Sprint (รอบการทำงาน) ที่ผ่านมา หัวข้อที่นำมาตรวจสอบหรือพูดคุยก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน มีการพูดคุยถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและหาสาเหตุของเหตุการณ์เหล่านั้น ซึ่ง Scrum Team จะพูดคุยกันว่ามีสิ่งไหนที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ด้อย่าง ทีมมีปัญหาอะไรบ้างในการทำงาน แล้วทีมได้ทำการแก้หรือไม่แก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

Scrum Team ช่วยกันกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน Scrum Team ควรระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้เร็วที่สุดแล้วนำไปกำหนดวิธีการแก้ไข โดยการนำไปใส่ใน Sprint Backlog เพื่อดำเนินการทันทีใน Sprint (รอบการทำงาน) ถัดไป

Sprint Retrospective ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งใน Sprint (รอบการทำงาน) ใช้เวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมงสำหรับ Sprint ที่มีความยาวหนึ่งเดือน ถ้าความยาวของ Sprint สั้นกว่านี้ เวลาในการทำ Sprint Retrospective ก็ควรที่จะใช้เวลาให้น้อยลง

## Scrum Artifacts

Artifacts คือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum แสดงให้เห็นถึงงานหรือมูลค่าของงานที่เกิดขึ้น Artifacts ทำให้เกิดความโปร่งใสขั้นสูงสุดของข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ดังนั้นทุกคนที่มีหน้าที่ต้องตรวจสอบจะอยู่บนพื้นฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน

Artifact (ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum)

แต่ละประเภทประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญที่เป็นข้อมูลที่จำเป็นที่ทำให้เกิดความโปร่งใส

การทู่เทในการทำงานเพื่อให้การทำงานนั้นสามารถตรวจสอบได้ Artifact มีอยู่สามประเภท แต่ละประเภทมีข้อกำหนดดังนี้

- Product Backlog ต้องมีการกำหนด Product Goal หรือเป้าหมายของผลิตภัณฑ์
- Sprint Backlog ต้องมีการกำหนด Sprint Goal หรือเป้าหมายในการทำงานในรอบ Sprint นั้น ๆ
- Increment ต้องมีการกำหนด Definition of Done หรือมาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์

## Product Backlog

Product Backlog คือที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม Product Backlog เป็นข้อมูลแหล่งเดียวเท่านั้นของการทำงานของ Scrum Team

Product Backlog Items คือความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำ ทีมควรที่จะทำความเข้าใจด้วยการพูดคุยกันในรายละเอียด มีการเรียงลำดับงานขึ้นใหม่ทีละอย่างก่อนหลัง มีการพูดคุยกันถึงเรื่องขนาดของงานหรือความยากง่ายของงาน โดยขนาดของงานควรมีการย่อยให้มีขนาดเล็กพอประมาณที่จะทำเสร็จได้ภายในรอบการทำงานใน Sprint ถัดไปการพูดคุยกันภายในทีมเกี่ยวกับในเรื่องนี้จะทำได้บ่อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

Developers ในทีมมีหน้าที่กำหนดขนาดหรือความยากง่ายของงาน ส่วน Product Owner ช่วยทำให้ Developers เข้าใจในเนื้อหาของงานและอาจจะมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาได้

## Commitment: Product Goal

Product Goal คือเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ อธิบายถึงอนาคตของผลิตภัณฑ์หรืองานที่ Scrum Team กำลังทำอยู่ ทีมจะรู้ว่าควรวางแผนงานอย่างไรให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ Product Goal เป็นส่วนหนึ่งของ Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม) ที่ประกอบไปด้วยความต้องการของลูกค้าหรืองานที่ทีมจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตาม Product Goal

*ตัวผลิตภัณฑ์คือตัวแทนของการส่งมอบคุณค่า ตัวผลิตภัณฑ์มีขอบเขตที่ชัดเจน  
รู้ว่าใครคือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นผู้ใช้ หรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว  
ตัวผลิตภัณฑ์สามารถเป็นได้ทั้งงานบริการ สิ่งของที่จับต้องได้หรือสิ่งที่เป็นนามธรรมก็ได้*

Product Goal (เป้าหมายของผลิตภัณฑ์) เป็นเป้าหมายระยะยาวที่มีเพียงข้อเดียวที่ Scrum Team จะต้องทำให้บรรลุหรือแม้แต่ยกเลิก ก่อนที่จะไปทำงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่

## Sprint Backlog

Sprint Backlog ประกอบไปด้วย Sprint Goal (เป้าหมายในการทำงานในรอบ Sprint นั้น ๆ) ที่จะบอกเราว่าทำไม (Why) เราต้องทำงานเหล่านี้ Sprint Backlog ยังประกอบไปด้วยความต้องการของลูกค้าหรืองานที่เราจะเลือกมาทำ ซึ่งก็คืออะไร (What) นั้นเอง และยังมีวิธีการทำงานที่จะทำให้เราสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าขึ้นมาได้ นั่นก็คืออย่างไร (How)

Sprint Backlog คือแผนงานที่ Developers ทำขึ้นมาเพื่อ Developers เอง Sprint Backlog ทำให้เห็นภาพงานที่จะต้องทำได้อย่างชัดเจนและอัปเดตตามสถานการณ์จริงเพื่อให้ Developers สามารถที่จะทำงานให้บรรลุตาม Sprint Goal ตลอดระยะเวลาในการทำงานในรอบ Sprint นั้น Sprint Backlog ต้องมีการอัปเดตอยู่ตลอดเวลา และมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ทีมสามารถที่จะตรวจสอบความคืบหน้าผ่านกิจกรรม Daily Scrum ได้

## Commitment: Sprint Goal

ใน Sprint หรือการทำงานรอบหนึ่ง ๆ จะมี Sprint Goal (เป้าหมายในการทำงานในรอบ Sprint นั้น ๆ) เพียงข้อเดียวเท่านั้น ถึงแม้ว่า Sprint Goal เป็นคำมั่นสัญญาที่ถูกกำหนดขึ้นโดย Developers ตัว Sprint Goal

เองก็มีความยืดหยุ่นพอสมควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Sprint Goal ทำให้เกิดภาพความเชื่อมโยง การมุ่งเน้น ทุ่มเทกับการทำงาน กระตุ้นให้ Scrum Team ร่วมมือกันทำงานมากกว่าที่จะทำงานแบบตัวใครตัวมัน

ตอนที่ทำกิจกรรม Sprint Planning จะมีการกำหนด Sprint Goal (เป้าหมายในการทำงานในรอบ Sprint นั้น ๆ) ขึ้นแล้วนำไปไว้ใน Sprint Backlog ตอนที่ Developers ร่วมกันทำงานในระหว่าง Sprint (รอบการทำงาน) พวกเขาควรที่จะคำนึงถึง Sprint Goal อยู่ตลอดเวลา ถ้าระหว่างที่ทำงานอยู่นั้นพบว่ามีงานที่ได้ออกมาไม่ได้ตามที่คาดหวัง พวกเขาควรที่จะพูดคุยกับ Product Owner เพื่อปรับงานที่ท่ายู่ใน Sprint Backlog โดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อ Sprint Goal

## Increment

Increment คือผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint ที่ทำให้การทำงานบรรลุตาม Product Goal (เป้าหมายผลิตภัณฑ์) ได้ โดยที่แต่ละ Increment ที่สะสมมาเรื่อย ๆ จาก Sprint ก่อนหน้านี้ได้รับการทดสอบแล้วว่าสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ นั่นหมายถึง Increment จะสร้างมูลค่าในตัวมันเองได้ก็ต่อเมื่อ Increment นั้น ๆ สามารถถูกนำไปใช้งานได้จริง

ในหนึ่ง Sprint อาจเกิด Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ขึ้นได้หลายชิ้น การรวบรวม Increment จะทำขึ้นตอนทำ Sprint Review อย่างไรก็ตาม Increment หนึ่ง ๆ สามารถนำไปส่งมอบให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เลยโดยไม่ต้องรอให้จบ Sprint ก่อน ซึ่งการประชุม Sprint Review ไม่ได้ถูกทำให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

ความต้องการของลูกค้าหรืองานที่ยังทำไม่เสร็จจะไม่ถือว่าเป็น Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ถ้าสิ่งนั้นไม่ได้ผ่าน Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์)

## Commitment: Definition of Done

Definition of Done หรือมาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์ คือคำอธิบายว่า Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ได้ผ่านมาตรฐานคุณภาพที่จำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์หรือไม่

ถ้าชิ้นงานดังกล่าวนั้นผ่านมาตรฐานคุณภาพแล้ว เราจึงจะเรียกชิ้นงานนั้นว่า Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint)

Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์)

ทำให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกันว่าชิ้นงานแบบไหนถือว่าเสร็จสมบูรณ์สามารถที่จะกลายเป็น Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ได้ ถ้า Product Backlog Items (ความต้องการของลูกค้าและรายการงานที่ต้องทำ) ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพตาม Definition of Done จะไม่ถูกนำมาเสนอในกิจกรรม Sprint Review แต่จะถูกนำกลับไปรวมและถูกพิจารณาใหม่ใน Product Backlog (ที่อยู่ของความต้องการของลูกค้าและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม)

ถ้า Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) ของ Increment (ผลลัพธ์จากการทำงานในแต่ละ Sprint) ได้รับการกำหนดตามมาตรฐานขององค์กร Scrum Team ทั้งหมดควรที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานเหล่านั้นเป็นขั้นพื้นฐาน หากองค์กรไม่ได้มีมาตรฐานรองรับทาง Scrum Team จะต้องกำหนด Definition of Done ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง

Developers ทุกคนต้องปฏิบัติตาม Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) หากมี Scrum Team หลายทีมทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นเดียวกัน ทีมเหล่านั้นควรที่จะกำหนดร่วมกันและปฏิบัติตาม Definition of Done เดียวกัน

## End Note

Scrum ที่นำเสนอในคู่มือเล่มนี้เป็นของฟรี Scrum เป็นรูปแบบหรือกรอบในการทำงานที่ผู้นำไปใช้ไม่จำเป็นต้องดัดแปลงใด ๆ ถ้าการนำเอา Scrum ไปใช้เพียงบางส่วนเท่านั้นผลที่ได้ออกมาไม่ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่มาจาก Scrum ผลลัพธ์ที่นับว่าเป็นผลลัพธ์จากรูปแบบการทำงานแบบ Scrum ได้ก็ต่อเมื่อได้นำเอาแนวคิดทั้งหมดที่อยู่ในคู่มือเล่มนี้ไปใช้แล้วอาจจะเพิ่มเทคนิค วิธีการหรือแนวปฏิบัติอื่น ๆ มาร่วมด้วยได้

## Acknowledgements

### People

ขอขอบคุณผู้คนที่ได้มีส่วนร่วมในการทำให้ Scrum เกิดขึ้น ผู้ที่ได้ร่วมกันทำงานแบบ Scrum มาตั้งแต่แรก ๆ คือ Jeff Sutherland ที่ได้ทำงานร่วมกับ Jeff McKenna และ John Scumniotales! ส่วน Ken Schwaber ได้ร่วมงานกับ Mike Smit และ Chris Martin และขอขอบคุณผู้คนที่ได้ร่วมมือกันนำเอา Scrum ไปใช้ ถ้าขาดผู้คนที่เหล่านี้ Scrum คงไม่ได้รับการเรียบเรียงและแก้ไขเป็นฉบับปัจจุบันนี้ได้

### Scrum Guide History

Ken Schwaber และ Jeff Sutherland ได้ร่วมกันนำเสนอเรื่อง Scrum เป็นครั้งแรกในงานประชุม OOPSLA ในปี 1995 พวกเขาได้บอกเล่าถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้และได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการทำงานในรูปแบบ Scrum

คู่มือ Scrum ได้รับการปรับปรุงเรื่อยมาเป็นระยะกว่า 30 ปีแล้วโดย Jeff Sutherland และ Ken Schwaber ความรู้จากแหล่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น รูปแบบ กระบวนการทำงานและความรู้ต่าง ๆ มีส่วนทำให้รูปแบบการทำงานแบบ Scrum มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและอาจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต มูลค่า ความคิดสร้างสรรค์ และความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ประวัติศาสตร์ของ Scrum ฉบับเต็มได้ได้รับการเขียนไว้ในแหล่งอื่น เพื่อเป็นการให้เกียรติกับองค์กรที่ได้นำเอา Scrum ไปใช้และพิสูจน์ความคิดนี้เป็นที่แรกคือ Newspaper, Fidelity Investments และ IDX (ปัจจุบันคือ GE Medical)

### Translator and Editors Acknowledgement

คู่มือเล่มนี้ได้รับการแปลจากต้นฉบับเป็นภาษาไทย โดยมีผู้แปลและร่วมกันแก้ไขดังนี้

- ดามพ์ มงคล หงษ์ชัย (Dahm Mongkol Hongchai)
- พิชยา เกษมสันต์ ณ อยุธยา (Pichaya Kashemsanta Na Ayudhya)
- ปริญพัชร์ วัฒนเรืองกิตต์ (Prinyaphat Watthanarungkitt)
- ธิดา สัตยัญปริดากุล (Tida Sunyapredakul)

- สุทัศน์ พรธีระปกรณ์ (Suthat Porntheerapakorn)
- ดร.ศิวภากร ธนาธิวัฒน์ (Siwapakorn Dhanadhiwat)

## Changes from 2017 Scrum Guide to 2020 Scrum Guide

### ข้อกำหนดตายตัวที่ลดลง

ในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เนื้อหาในคู่มือ Scrum จะมีข้อกำหนดต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่คู่มือ Scrum 2020 ผู้แต่งได้พยายามทำให้เนื้อหาเข้าใจง่าย เมื่อนำไปใช้แล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการถอดเนื้อหาบางส่วนออก เช่น คำถามที่ใช้ใน Daily Scrum การใช้ภาษาสำหรับอธิบายคำจำกัดความของ PBI (Product Backlog Item), ภาษาที่ใช้ในการอธิบาย Sprint Backlog รวมไปถึงทำให้หัวข้อการยกเลิก Sprint มีความกระชับมากขึ้นและมีอีกหลาย ๆ หัวข้อได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น

### หนึ่งทีมทุ่มเทให้กับหนึ่งผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์ของข้อนี้คือเพื่อไม่ให้มีทีมเล็กทีมน้อยซ่อนอยู่ในทีมใหญ่ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งพรรคแบ่งพวกระหว่าง Product Owner และทีมของ Developers ดังนั้นเมื่อทำงานสร้างผลิตภัณฑ์เดียวกัน ทุกคนจะได้มุ่งมั่นให้กับวัตถุประสงค์เดียวกัน โดย Scrum Team มีสามบทบาทคือ Product Owner, Scrum Master และ Developers

### เพิ่ม Product Goal เข้ามา

คู่มือ Scrum 2020 ได้นำเพิ่ม Product Goal (เป้าหมายผลิตภัณฑ์) เข้ามาเพื่อให้ Scrum Team ได้ทุ่มเทให้เวลาเต็มทีกับการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์การสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่แต่ละ Sprint (รอบการทำงาน) ทีมทำให้เกิดผลลัพธ์เข้าใกล้กับเป้าหมายสุดท้ายของผลิตภัณฑ์

### ข้อกำหนดเกี่ยวกับ Sprint Goal, Definition of Done และ Product Goal

คู่มือ Scrum ในฉบับที่ผ่านมาอธิบายถึง Sprint Goal (เป้าหมายของการทำงานในรอบนั้น ๆ) และ Definition of Done (มาตรฐานของงานที่เสร็จสมบูรณ์) ได้ยังไม่ชัดเจน แม้ว่า Sprint Goal และ Definition of Done ไม่ใช่ Artifacts (ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานแบบ Scrum) แต่มีความเชื่อมโยงกับ Artifacts เมื่อคู่มือ Scrum 2020 เพิ่ม Product Goal (เป้าหมายผลิตภัณฑ์) เข้ามา ทำให้ Artifacts แต่ละตัวมีข้อกำหนดเกิดขึ้นมาคือ Product Backlog มี Product Goal, Sprint Backlog มี Sprint Goal และ Increment มี Definition of Done สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความโปร่งใสและการทุ่มเทในการทำงาน

### Self-Managing เข้ามามีบทบาทเหนือ Self-Organizing

คู่มือ Scrum ในฉบับที่ผ่านมาได้พูดถึงว่า Scrum Team มีลักษณะแบบ Self-Organizing ที่สมาชิกเลือกชิ้นงานที่จะทำด้วยตนเองและตัดสินใจเองว่าจะทำงานนั้นอย่างไร แต่ในคู่มือ Scrum 2020 ได้พูดถึง Self-Managing ที่ Scrum Team นอกจากเลือกชิ้นงานที่จะทำด้วยตนเองและตัดสินใจเองว่าจะทำงานนั้นอย่างไร ยังสามารถเลือกได้ว่าทำงานอะไรได้ด้วย

*การทำ Sprint Planning มี 3 หัวข้อ*

การทำ Sprint Planning ในคู่มือเล่มเดิมนั้นพูดแค่ 2 หัวข้อคือ What (งานอะไรที่ต้องทำ) และ How (ทำงานนั้นอย่างไร) ส่วนที่เพิ่มเติมในคู่มือ Scrum 2020 คือ Why (ทำไมต้องทำงานนั้น) ที่อ้างอิงกับ Sprint Goal นั้นเอง

*ภาษาที่ใช้เข้าใจง่าย*

ภาษาที่ใช้ในคู่มือ Scrum 2020 เป็นภาษาที่เข้าใจง่ายเหมาะกับผู้ที่สนใจที่ไม่ได้มาจากวงการไอที ดังนั้นบางคำศัพท์ที่มีความซ้ำซ้อนและซับซ้อนจึงถูกตัดออกไป เช่น Testing (การทดสอบ), System (ระบบ), Design (การออกแบบ), Requirement (ความต้องการของลูกค้า) และ อื่น ๆ ทำให้คู่มือเล่มนี้มีเพียง 13 หน้าเท่านั้น