

Ken Schwaber & Jeff Sutherland

Průvodce Scrum

Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry

listopad 2020

Účel Průvodce Scrum

Scrum jsme vyvinuli na počátku 90. let. První verzi Průvodce Scrum jsme napsali v roce 2010, abychom pomohli lidem po celém světě porozumět, co Scrum znamená. Průvodce jsme od té doby dále rozvíjeli prostřednictvím malých funkčních aktualizací. Společně za tím stojíme.

Průvodce Scrum obsahuje definici Scrumu. Každý prvek jeho rámce slouží určitému účelu, který je nezbytný pro celkovou hodnotu a výsledky realizované pomocí Scrumu. Změna základního designu nebo myšlenek Scrumu, vynechání jednotlivých prvků nebo nedodržování pravidel Scrumu zakrývá problémy a omezuje přínos Scrumu, případně ho dokonce může učinit zbytečným.

Sledujeme rostoucí využití Scrumu ve stále se vyvíjejícím, komplexním světě. Jsme dotknuti, když vidíme, jak je Scrum adoptován v mnoha oblastech a v podstatě drží složitou práci, a to nejen vývoj softwarových produktů, kde má Scrum své kořeny. Jak se šíří použití Scrumu, pracují s ním vývojáři, výzkumní pracovníci, analytici, vědci a další specialisté. Slovo „Developeři“ ve Scrumu nepoužíváme k vyloučení, ale ke zjednodušení. Pokud získáte hodnotu ze Scrumu, považujte se být jedním/jednou z nich.

S používáním Scrumu lze najít, aplikovat a objevit vzory, procesy a postřehy, které jsou v souladu se Scrum, jak je popsáno v tomto dokumentu. Jejich popis přesahuje účel tohoto Průvodce Scrumu, protože jsou citlivé na kontext a mezi uživateli Scrumu se značně liší. Takové taktiky pro použití v rámci Scrum se velmi liší a jsou popsány jinde.

Ken Schwaber & Jeff Sutherland, listopad 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.

Účel Průvodce Scrum	1
Definice Scrum	3
Teorie Scrum	3
Transparentnost.....	3
Kontrola.....	4
Přizpůsobení.....	4
Hodnoty Scrum	4
Scrum Team	5
Developers	5
Product Owner	6
Scrum Master	6
Scrum Události	7
Sprint.....	7
Sprint Planning	8
Daily Scrum	9
Sprint Review	9
Sprint Retrospective.....	10
Scrum Artefakty	10
Product Backlog	11
Závazek: Produktový Cíl	11
Sprint Backlog	11
Závazek: Sprint Goal.....	11
Inkrement.....	12
Závazek: Definice Hotovo.....	12
Závěr	13
Poděkování.....	13
Lidé.....	13
Historie Průvodce Scrum.....	13
Translator Acknowledgement.....	13
Změny z Průvodce Scrum 2017 na Průvodce Scrum 2020.....	14

Definice Scrum

Scrum je odlehčený rámec, který pomáhá lidem, týmům a organizacím vytvářet hodnotu prostřednictvím přizpůsobivých řešení pro složité problémy.

Stručně řečeno, Scrum vyžaduje roli Scrum Master pro podporu prostředí, kde:

1. Product Owner zadá práci na složitém problému do Produktového Backlogu.
2. Scrum Tým změní vybranou práci během Sprintu na přírůstek hodnoty.
3. Scrum Tým a jeho zainteresované osoby zkontrolují výsledky a přizpůsobí se pro další Sprint.
4. *Opakovat*

Scrum je jednoduchý. Vyzkoušejte to tak, jak to je, a zjistěte, zda jeho filozofie, teorie a struktura pomohou dosáhnout cílů a vytvořit přidanou hodnotu. Rámec Scrum je záměrně neúplný, pouze definuje části potřebné k implementaci teorie Scrum. Scrum je postaveno na kolektivní inteligenci lidí, kteří jej používají. Raději než poskytovat lidem detailní pokyny, pravidla Scrumu podporují jejich vztahy a spolupráci.

Různé procesy, techniky a metody mohou být použity v jeho rámci. Scrum propojuje stávající postupy nebo je činí nadbytečnými. Scrum zviditelňuje relativní účinnost současného řízení, prostředí a pracovních technik, aby bylo možné provést zlepšení.

Teorie Scrum

Scrum je založen na empirismu a lean myšlení. Empirismus tvrdí, že znalosti vycházejí ze zkušeností a rozhodování na základě toho, co je pozorováno. Lean myšlení snižuje plýtvání (waste) a zaměřuje se na to podstatné.

Scrum využívá iterativní, postupný přístup k optimalizaci předvídatelnosti a ke kontrole rizika. Scrum zapojuje skupiny lidí, kteří mají kolektivně všechny dovednosti a odborné znalosti, aby danou práci mohli vykonávat a podle potřeby tyto schopnosti sdílet nebo získávat.

Scrum kombinuje čtyři formální události pro kontrolu a přizpůsobení v rámci jedné souhrnné události, zvané Sprint. Tyto události fungují, protože implementují empirické pilíře Scrumu: transparentnost, kontrolu a přizpůsobení.

Transparentnost

Vyvíjející se proces a práce musí být viditelné jak pro osoby provádějící práci, tak pro ty, kteří práci přijímají. U Scrum jsou důležitá rozhodnutí založena na vnímaném stavu jeho tří formálních artefaktů. Artefakty, které mají nízkou transparentnost, mohou vést k rozhodnutím, která snižují hodnotu a zvyšují riziko.

Transparentnost umožňuje kontrolu. Kontrola bez průhlednosti je zavádějící a zbytečná.

Kontrola

Artefakty Scrumu a pokroky směrem k dohodnutým cílům musí být často a svědomitě kontrolovány, aby se zjistily potenciálně nežádoucí odchylky nebo problémy. Aby pomohl s kontrolou, Scrum poskytuje kadenci v podobě svých pěti událostí.

Kontrola umožňuje přizpůsobení. Kontrola bez přizpůsobení je považována za zbytečnou. Scrum události jsou navrženy tak, aby vyvolaly změnu.

Přizpůsobení

Pokud se některé aspekty procesu odchylní mimo přijatelné limity nebo pokud je výsledný produkt nepřijatelný, je třeba upravit použitý proces nebo vyrobené materiály. Nastavení musí být provedeno co nejdříve, aby se minimalizovala další odchylka.

Přizpůsobení se stává obtížnější, když zúčastnění lidé nejsou zplnomocněni nebo samy řídí. Očekává se, že Scrum Team se přizpůsobí v okamžiku, kdy se prostřednictvím kontroly naučí něco nového.

Hodnoty Scrum

Úspěšné použití Scrum závisí na tom, jak zdatně lidé dodržují následujících pět hodnot:

odhodlanost, soustředění, otevřenost, respekt a odvaha

Scrum Team se zavazuje dosáhnout svých cílů a podporovat se navzájem. Jejich primární zaměření je na práci Sprintu, aby dosáhli co nejlepšího pokroku při plnění těchto cílů. Scrum Team a jeho zainteresované osoby jsou otevřeni, pokud jde o práci a výzvy. Členové Scrum Týmu se navzájem respektují, aby byli schopní, nezávislí lidé, a jako takoví jsou respektováni lidmi, se kterými pracují. Členové Scrum Týmu mají odvahu dělat správnou věc a pracovat na náročných problémech.

Tyto hodnoty udávají směr pro Scrum Tým s ohledem na jejich práci, jednání a chování. Rozhodnutí, která jsou učiněna, přijatá opatření a způsob, jakým se Scrum používá, by měla tyto hodnoty posílit, nikoli je snížit nebo zničit. Členové Scrum Týmu se učí a prozkoumávají hodnoty při práci s událostmi a

artefakty Scrumu. Když jsou tyto hodnoty ztělesněny Scrum Týmem a lidmi, s nimiž pracují, empirické pilíře Scrumu - transparentnost, kontrola a přizpůsobení - podporují budování důvěry.

Scrum Team

Základní jednotkou Scrumu je malý tým lidí, tzv. Scrum Team neboli Scrum Tým. Scrum Tým se skládá z jednoho Scrum Master, jednoho Product Owner (vlastníka produktu) a Developerů. V Scrum Týmu nejsou žádné dílčí týmy ani hierarchie. Jedná se o soudržnou jednotku profesionálů zaměřenou na jeden cíl v danou dobu, tzv. Produktový Cíl.

Scrum Týmy jsou více funkcionální týmy, což znamená, že členové mají všechny dovednosti potřebné k vytvoření přidané hodnoty v každém Sprintu. Řídí se samy, což znamená, že interně rozhodují, kdo co dělá, kdy a jak.

Scrum Tým je dostatečně malý, aby zůstal hbitý a současně dostatečně velký, aby dokončil významnou práci v rámci Sprintu, obvykle 10 nebo méně lidí. Obecně jsme zjistili, že menší týmy lépe komunikují a jsou produktivnější. Pokud se Scrum Týmy stanou příliš velkými, měly by zvážit reorganizaci do několika soudržných Scrum Týmů, každý zaměřený na stejný produkt. Proto by měli sdílet stejný Produktový Cíl, Produktový Backlog (nevyřízené produkty) a Product Owner (vlastníka produktu).

Scrum Tým, je odpovědný za všechny činnosti související s produkty od spolupráce se zainteresovanými osobami, přes ověřování, údržbu, provoz, experimentování, výzkum a vývoj a vše ostatní, co by mohlo být požadováno. Scrum Týmy jsou strukturovány a zplnomocněny organizací k řízení vlastní práce. Práce ve Sprints v udržitelném tempu zlepšuje zaměření a soudržnost Scrum Týmu.

Celý Scrum Tým je odpovědný za vytvoření hodnotného a užitečného přírůstku, tzv. Inkrementu, každého Sprintu. Scrum definuje tři specifické odpovědnosti v Scrum Týmu: Developeri, Product Owner a Scrum Master.

Developers

Developeri, tzv. Developers, jsou lidé v Scrum Týmu, kteří se zavázali vytvářet jakýkoli aspekt použitelného přírůstku, tzv. Inkrementu, každého Sprintu.

Specifické dovednosti, které Developeri potřebují, jsou často široké a budou se lišit podle oblasti práce. Přesto Developeri vždy odpovídají za:

- Vytvoření plánu pro Sprint, tzv. Sprint Backlog;
- Vkládání kvality dodržováním Definice Hotovo;
- Přizpůsobení svého plánu každý den směrem k Cíli Sprintu; a,
- Vzájemnou odpovědnost všech členů jako profesionálů.

Product Owner

Product Owner (vlastník produktu) odpovídá za maximalizaci hodnoty produktu vyplývající z práce Scrum Týmu. Způsob, jakým se to provádí, se může v různých organizacích, Scrum Týmech a u jednotlivců velmi lišit.

Product Owner odpovídá také za efektivní správu Product Backlogu, která zahrnuje:

- Rozvoj a výslovnou komunikaci Produktového Cíle;
- Vytváření a jasnou komunikaci položek Produktového Backlogu (nevyřízených produktů);
- Zadávání položek Produktového Backlogu; a,
- Zajištění toho, aby Product Backlog byl transparentní, viditelný a srozumitelný.

Product Owner může provést výše uvedenou práci nebo může delegovat odpovědnost na jiné. Bez ohledu na to zůstává Product Owner odpovědný.

Aby Product Owners uspěli, musí celá organizace respektovat jejich rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou viditelná v obsahu a pořadí nevyřízených produktů, tzv. Product Backlog, a prostřednictvím kontrolovatelného přírůstku, tzv. Inkrementu, při kontrole Sprintu.

Product Owner je jedna osoba, nikoli výbor. Product Owner může zastupovat potřeby mnoha zúčastněných stran v Product Backlogu. Ti, kteří chtějí změnit Product Backlog, to mohou udělat tak, že se pokusí přesvědčit Product Owner.

Scrum Master

Scrum Master je odpovědný za založení Scrumu, jak je definováno v Scrum Průvodci. Dělají to tak, že pomáhají každému porozumět teorii a praxi Scrumu, a to jak v rámci Scrum Team, tak i v organizaci.

Scrum Master odpovídá za efektivitu Scrum Týmu. Dělají to tak, že umožní Scrum Týmu vylepšit své postupy v rámci Scrum.

Scrum Masters jsou skuteční vůdci, kteří slouží Scrum Týmu a větší organizaci.

Scrum Master slouží Scrum Týmu několika způsoby, včetně:

- Koučování členů týmu v oblasti samosprávy a více-funkcionality;
- Pomoci Scrum Týmu se soustředit na vytváření vysoce hodnotných Inkrementů, které splňují Definici Hotovo;
- Odstraňování překážek pokroku Scrum Týmu; a,
- Zajištění toho, aby se všechny události Scrumu odehrály a byly pozitivní, produktivní a udržovány v časovém rámci.

Scrum Master slouží Product Owner několika způsoby, včetně:

- Pomáhání najít techniky pro efektivní definici Produktového Cíle a Produktového Backlogu;
- Pomoci Scrum Týmu pochopit potřebu jasných a stručných položek Produktového Backlogu;
- Pomoci zavést empirické plánování produktů pro složité prostředí; a,
- Moderování spolupráce se zainteresovanými stranami v případě potřeby nebo nutnosti

Scrum Master slouží organizaci několika způsoby, včetně:

- Vedení, školení a koučování organizace v jejím přijetí Scrumu;
- Plánování a poradenství při implementaci Scrumu v organizaci;
- Podání pomocné ruky zaměstnancům a zúčastněným stranám porozumět a ukotvit empirický přístup ke komplexní práci; a,
- Odstraňování překážek mezi zainteresovanými osobami a Scrum Týmy.

Scrum Události

Sprint je přepravník pro všechny ostatní události. Každá událost ve Scrumu je formální příležitostí ke kontrole a přizpůsobení artefaktů Scrumu. Tyto události jsou speciálně navrženy tak, aby umožňovaly požadovanou transparentnost. Neprovedení jakýchkoli předepsaných událostí vede ke ztrátě příležitostí ke kontrole a přizpůsobení. Události se ve Scrumu používají k vytvoření pravidelnosti a k minimalizaci potřeby schůzek, které nejsou ve Scrumu definovány.

Optimálně se všechny události konají ve stejnou dobu a na stejném místě, aby se snížila složitost.

Sprint

Sprinty jsou srdcem Scrumu, kde se nápady proměňují v hodnotu.

Jsou to události pevné délky jednoho měsíce nebo méně, aby se vytvořila konzistence. Nový Sprint začíná okamžitě po uzavření předchozího Sprintu.

Veškerá práce nezbytná k dosažení Produktového Cíle, včetně Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review, and Sprint Retrospective, probíhá ve Sprintech.

Během sprintu:

- Nejsou provedeny žádné změny, které by ohrozily Cíl Sprintu;
- Se kvalita nesnižuje;
- Produktový Backlog je vylepšen podle potřeby; a,
- Rozsah může být vyjasněn a znovu projednán s Product Owner (vlastníkem produktu), jakmile je více informací k dispozici.

Sprinty umožňují předvídatelnost zajištěním kontroly a přizpůsobení se pokroku směrem k Cíli Produktu alespoň každý kalendářní měsíc. Pokud je horizont Sprintu příliš dlouhý, Cíl Sprintu se může stát neplatný, složitost může narůstat a riziko se může zvýšit. Kratší Sprinty lze použít k vygenerování více cyklů poučení a omezení rizika nákladů a úsilí na kratší časový rámec. Každý Sprint může být považován za krátký projekt.

Pro předpovídání pokroku existují různé postupy, jako jsou vypálení (burn-downs), vyhoření (burn-ups) nebo kumulativní toky. I když se ukázaly jako užitečné, nenahrazují význam empirismu. Ve složitých prostředích není známo, co se stane. K výhledovému rozhodování lze použít pouze to, co se již stalo.

Sprint může být zrušen, pokud Cíl Sprintu zastará. Oprávnění zrušit Sprint má pouze Product Owner.

Sprint Planning

Sprint Planning - plánování sprintu - zahájí Sprint stanovením práce, která má být během Sprintu provedena. Tento výsledný plán je vytvořen spoluprací celého Scrum Týmu.

Product Owner zajišťuje, že účastníci jsou připraveni diskutovat o nejdůležitějších položkách Produktového Backlogu a o tom, jak se mapují na Cíl Produktu. Scrum Team může také pozvat další osoby, aby se zúčastnili Sprint Planning a poskytli rady.

Sprint Planning se zabývá následujícími tématy:

Téma jedna: Proč je tento Sprint cenný?

Product Owner navrhuje, jak by produkt mohl zvýšit jeho hodnotu a užitečnost v aktuálním Sprintu. Celý Scrum Tým poté spolupracuje na definování Cíle Sprintu, který sděluje, proč je Sprint pro zúčastněné strany cenný. Cíl Sprintu musí být dokončen před koncem Sprint Planning.

Téma dvě: Co lze udělat tento Sprint?

Díky diskusi s Product Owner, vlastníkem produktu, vyberou Developéři položky z Produktového Backlogu, které mají být zahrnuty do aktuálního Sprintu. Scrum Team může během tohoto procesu tyto položky dále konkretizovat, což zvyšuje porozumění a důvěru.

Výběr toho, kolik lze ve Sprintu zvládnout, může být náročné. Čím více však Developéři vědí o svém minulém výkonu, jejich nadcházející kapacitě a jejich Definicí Hotovo, tím jistější si budou ve svých předpovědích Sprintu.

Téma třetí: Jak bude zvolená práce provedena?

Pro každou vybranou položku Produktového Backlogu Developéři naplánují práci nezbytnou k vytvoření Inkrementu, který splňuje Definicí Hotovo. To se často provádí rozložením položek Produktového Backlogu na menší pracovní jednotky určené pro jeden den nebo kratší časové úseky. Jak se to dělá, je na výhradním uvážení Developerů. Nikdo jiný jim neřekne, jak proměnit položky Produktového Backlogu na Inkrementy hodnoty.

Cíl Sprintu, položky Produktového Backlogu vybrané pro Sprint plus plán jejich dodání se společně označují jako Sprint Backlog.

Plánování Sprintu je časově omezeno na maximálně osm hodin pro měsíční Sprint. U kratších Sprintů je událost obvykle kratší.

Daily Scrum

Účelem denního Scrumu, tzv. Daily Scrum, je kontrolovat pokrok směrem k Cíli Sprintu a podle potřeby upravit Sprint Backlog a uspořádat nadcházející plánovanou práci.

Daily Scrum je 15-ti minutová událost pro Developery Scrum týmu. Aby se snížila složitost, koná se ve stejný čas a na stejném místě každý pracovní den Sprintu. Pokud Product Owner nebo Scrum Master aktivně pracují na položkách ve Sprint Backlogu, účastní se jako Developéři.

Developéři si mohou vybrat libovolnou strukturu a techniky, které chtějí, pokud se jejich Daily Scrum zaměřuje na pokrok směrem k Cíli Sprintu a vytvoří akční plán pro další pracovní den. To vytváří soustředění a zlepšuje sebeřízení.

Daily Scrums zlepšují komunikaci, identifikují překážky, podporují rychlé rozhodování a následně eliminují potřebu dalších schůzek.

Daily Scrum není jediným okamžikem, kdy Developéři mohou upravit svůj plán. Často se setkávají po celý den, aby diskutovali o přízpůsobení nebo přeplánování zbytku práce Sprintu.

Sprint Review

Účelem Sprint Review je zkontrolovat výsledek Sprintu a určit budoucí úpravy. Scrum Tým prezentuje výsledky své práce klíčovým zúčastněným stranám a diskutuje se o pokroku směrem k Produktovému Cíli.

Během této události Scrum Tým a zainteresované osoby zkontrolují, čeho bylo ve Sprintu dosaženo a co se změnilo v jejich prostředí. Na základě těchto informací účastníci spolupracují na dalším postupu. Produktový Backlog může být také upraven tak, aby vyhovoval novým příležitostem. Sprintu Review je pracovní schůzka a Scrum Tým by ji neměl omezovat jen na prezentaci.

Sprint Review je předposlední událostí Sprintu a je časově omezeno na maximálně čtyři hodiny pro měsíční Sprint. U kratších Sprintů je tato událost obvykle kratší.

Sprint Retrospective

Účelem Sprint Retrospektivy, anglicky Sprint Retrospective, je naplánovat způsoby, jak zvýšit kvalitu a efektivitu.

Scrum Tým kontroluje, jak proběhl poslední Sprint, pokud jde o jednotlivce, interakce, procesy, nástroje a jejich Definici Hotovo. Kontrolované prvky se často liší podle oblasti práce. Identifikují se předpoklady, které je svedly z cesty, a prozkoumá se jejich původ. Scrum Tým diskutuje o tom, co šlo dobře během Sprintu, na jaké problémy narazil a jak byly (nebo nebyly) tyto problémy vyřešeny.

Scrum Tým identifikuje nejužitečnější změny ke zlepšení jeho účinnosti. Nejvýznamnější vylepšení budou řešena co nejdříve. Mohou být dokonce přidány do Sprint Backlogu pro další Sprint.

Sprint Retrospektiva uzavírá Sprint. U měsíčního Sprintu je časově omezen na maximálně tři hodiny. U kratších Sprintů je událost obvykle kratší.

Scrum Artefakty

Artefakty Scrumu představují práci nebo hodnotu. Jsou navrženy tak, aby maximalizovaly transparentnost klíčových informací. Každý, kdo je kontroluje, má tudíž stejný základ pro přizpůsobení.

Každý Artefakt obsahuje závazek, aby bylo zajištěno, že poskytuje informace, které zvyšují transparentnost a soustředění, proti nimž lze měřit pokrok:

- Pro Produktový Backlog je to Produktový Cíl.
- U Sprint Backlogu je to Cíl Sprintu.
- Pro Inkrement je to Definice Hotovo.

Tyto závazky existují za účelem posílení empirismu a hodnot Scrumu pro Scrum Tým a jejich zainteresované osoby.

Product Backlog

Produktový Backlog, anglicky Product Backlog, je vyvíjející se, seřazený seznam toho, co je potřeba udělat pro vylepšení produktu. Jedná se o jediný zdroj práce prováděné Scrum Týmem.

Položky Produktového Backlogu, které může Scrum Tým provést v rámci jednoho Sprintu, jsou považovány za připravené pro výběr v události zvané Sprint Planning. Obvykle získávají tento stupeň transparentnosti po přesnějším definování činností. Upřesnění Produktového Backlogu je akt rozpisu a další definice položek Produktového Backlogu na menší přesnější položky. Jedná se o probíhající aktivitu pro přidání podrobností, jako je popis, objednávka a velikost. Atributy se často liší podle oblasti práce.

Developeři, kteří budou práci dělat, jsou zodpovědní za roztřídění. Product Owner může ovlivnit Developery tím, že jim pomůže porozumět a vybrat kompromisy.

Závazek: Produktový Cíl

Product Goal, neboli Produktový Cíl, popisuje budoucí stav produktu, který může sloužit Scrum Týmu jako cíl, pro nějž se bude plánovat. Cíl Produktu je v Produktovém Backlogu. Zbytek Produktového Backlogu představuje to, „co“ splní Produktový Cíl.

Produkt je prostředek, který přináší hodnotu. Má jasnou hranici, známé zúčastněné strany, dobře definované uživatele nebo zákazníky. Produktem může být služba, fyzický produkt nebo něco abstraktnějšího.

Produktový Cíl je pro Scrum Team dlouhodobým cílem. Musí splnit (nebo opustit) jeden cíl, než se pustí do dalšího.

Sprint Backlog

Sprint Backlog se skládá z Cíle Sprintu (proč), sady položek Produktového Backlogu vybraných pro Sprint (co) a akčního plánu pro dodání Inkrementu (jak).

Sprint Backlog je plán Developerů a je pro Developery. Jedná se o vysoce viditelný obraz práce v reálném čase, kterou Developeři plánují provést během Sprintu, aby dosáhli Cíle Sprintu. Následně je Sprint Backlog aktualizován během Sprintu, jakmile se ví více. Měl by mít dostatek detailu, aby mohl být kontrolován jeho pokrok v Daily Scrum.

Závazek: Sprint Goal

Jediným cílem Sprintu je Sprint Goal, neboli Cíl Sprintu. Ačkoli je Cíl Sprintu závazkem Developerů, poskytuje flexibilitu, pokud jde o přesnou práci potřebnou k jeho dosažení. Cíl Sprintu také vytváří

soudržnost a soustředění a povzbuzuje Scrum Tým, aby vzájemně spolupracovali raději než pracovali na samostatných iniciativách.

Cíl Sprintu je vytvořen během události Sprint Planning a poté přidán do Sprint Backlog. Během práce Developerů na Sprintu, pamatují Developeři na Cíl Sprintu. Pokud se práce ukáže být odlišná v porovnání s tím, co očekávali, spolupracují s Product Owner na vyjednání rozsahu Sprint Backlogu v rámci Sprintu, aniž by to ovlivnilo Cíl Sprintu.

Inkrement

Inkrement, neboli přírůstek, je konkrétní odrazový můstek k dosažení Cíle Produktu. Každý Inkrement je aditivní ke všem předchozím Inkrementům a je důkladně ověřen, což zajišťuje, že všechny Inkrementy sehrané. Pro zajištění hodnoty musí být Inkrement použitelný.

Ve Sprintu může být vytvořeno více Inkrementů. Součet Inkrementů je uveden ve Sprint Review, což podporuje empirismus. Inkrement však může být zúčastněným stranám doručen před koncem Sprintu. Sprint Review by nikdy neměl být považován za bránu k uvolnění hodnoty.

Práce nelze považovat za součást Inkrementu, pokud nesplňuje Definici Hotovo.

Závazek: Definice Hotovo

Definice Hotovo je formální popis stavu Inkrementu, když splňuje kvalitativní opatření požadovaná pro produkt.

V okamžiku, kdy položka Produktového Backlogu splňuje Definici Hotovo, je na světě Inkrement, přírůstek.

Definice Hotovo vytváří transparentnost tím, že poskytuje každému sdílené porozumění toho, jaká práce byla dokončena v rámci Inkrementu. Pokud položka Produktového Backlogu nesplňuje Definici Hotovo, nemůže být uvolněna nebo dokonce prezentována při Sprint Review. Místo toho se vrátí do Produktového Backlogu pro budoucí zvážení.

Pokud je Definice Hotovo pro Inkrement součástí standardů organizace, musí ji dodržovat minimálně všechny Scrum Týmy. Pokud se nejedná o organizační standard, musí Scrum Tým vytvořit Definici Hotovo odpovídající produktu.

Developeři jsou povinni dodržovat Definici Hotovo. Pokud na produktu spolupracuje více Scrum Týmů, musí vzájemně definovat a dodržovat stejnou Definici Hotovo.

Závěr

Scrum je zdarma a je nabízen v tomto průvodci. Rámec Scrumu, jak je zde uvedeno, je neměnný. I když je možné implementovat pouze části Scrumu, výsledkem není Scrum. Scrum existuje pouze jako celek a funguje dobře jako přepravník pro další techniky, metodiky a postupy.

Poděkování

Lidé

Z tisíců lidí, kteří přispěli ke Scrum, bychom měli vyčlenit ty, kteří byli klíčoví na začátku: Jeff Sutherland pracoval s Jeffem McKennou a Johnem Scumniotalesem, a Ken Schwaber s Mikem Smithem a Chrisem Martinem, a všichni pracovali společně. Mnoho dalších přispělo v následujících letech a bez jejich pomoci by Scrum nebyl vylepšen tak, jak je tomu dnes.

Historie Průvodce Scrum

Ken Schwaber a Jeff Sutherland poprvé společně představili Scrum na konferenci OOPSLA v roce 1995. V podstatě dokumentovali učení, které Ken a Jeff získali během několika předchozích let, a zveřejnili první formální definici Scrumu.

Průvodce Scrumu dokumentuje Scrum tak, jak jej vyvinuli, vylepšovali a udržovali po dobu více než 30 let Jeff Sutherland a Ken Schwaber. Jiné zdroje poskytují vzory, procesy a poznatky, které doplňují tento rámec Scrumu. Ty mohou zvýšit produktivitu, hodnotu, kreativitu a spokojenost s výsledky.

Kompletní historie Scrumu je popsána jinde. Abychom ocenili první místa, kde to bylo vyzkoušeno a prokázáno, uznáváme společnosti Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments a IDX (nyní GE Medical).

Translator Acknowledgement

Tento průvodce byl přeložen z originální anglické verze poskytnuté výše uvedenými autory. K překladu přispěla také Iveta Grüttner.

Jméno překladatelů:	Iveta Grüttner Managing Director Business Excellence Academy, s.r.o.
Primární e-mailový kontakt:	iveta@CI4e.com
Website:	www.CI4e.com
LinkedIn:	https://www.linkedin.com/in/ivetaci4e

Změny z Průvodce Scrum 2017 na Průvodce Scrum 2020

Ještě méně předepisující

V průběhu let se Průvodce Scrumu stal trochu normativnějším. Verze 2020 měla za cíl přivést Scrum zpět k minimálně dostatečnému rámci odstraněním nebo změkčením předepisujícího jazyka. např. odstraněny byly otázky Daily Scrumu, změkčen jazyk kolem atributů PBI, změkčen jazyk kolem retro položek ve Sprint Backlogu, zkrácena část zrušení Sprintu a další.

Jeden tým zaměřený na jeden produkt

Cílem bylo eliminovat koncept samostatného týmu v rámci týmu, který vedl k chování „proxy“ nebo „my a oni“ mezi PO a Dev Teamem. Nyní existuje pouze jeden Scrum Tým zaměřený na stejný cíl se třemi různými oblastmi odpovědností: PO, SM a Developpeři.

Zavedení cíle produktu

Průvodce Scrum 2020 přináší koncept Produktového Cíle, aby se Scrum Tým zaměřil na větší hodnotný cíl. Každý Sprint by měl produkt přiblížit celkovým cílům produktu.

Domov pro Cíl Sprintu, Definice Hotovo a Produktový Cíl

Předchozí Scrum Průvodci popsali Cíl Sprintu a Definice Hotovo, aniž by jim dali skutečnou identitu. Nebyly to docela artefakty, ale byly do jisté míry spojené s artefakty. S přidáním Produktového Cíle poskytuje verze 2020 v tomto ohledu větší jasnost. Každý ze tří artefaktů nyní obsahuje „závazky“ vůči nim. U Produktového Backlogu je to Produktový Cíl, Sprint Backlog má Cíl Sprintu a Inkrement má Definici Hotovo (nyní bez uvozovek). Existují proto, aby přinesly transparentnost a zaměřily se na pokrok každého artefaktu.

Vlastní řízení nad samo-organizováním

Předchozí Scrum Průvodci odkazovali na Development (vývojové) Týmy jako na sebe-organizující se týmy, které vybírají, kdo a jak bude pracovat. Verze 2020 se více zaměřuje na Scrum Team a zdůrazňuje samo-spravující se Scrum Team, který vybírá, kdo, jak a na čem bude pracovat.

Tři témata Plánování Sprintu

Kromě témat Plánování Sprintu „Co“ a „Jak“ klade Průvodce Scrum 2020 důraz na třetí téma „Proč“ odkazující na Cíl Sprintu.

Celkové zjednodušení jazyka pro širší publikum

Příručka Scrum Guide 2020 klade důraz na eliminaci nadbytečných a složitých výroků a na odstranění veškerých zbývajících pojmů o práci IT (např. testování, systém, design, požadavek atd.). Průvodce Scrum má nyní méně než 13 stránek.