

קן שוואבר וג'ף סאת'רלנד

מדריך ה-Scrum

המדריך השלם ל-Scrum: חוקי המשחק

נובמבר 2020

ייעוד מדריך ה-Scrum

פיתחנו את מדריך ה-Scrum בראשית שנות ה-90. כתבנו את הגרסה הראשונה של מדריך ה-Scrum ב-2010 על מנת לעזור לאנשים ברחבי העולם להבין Scrum. המשכנו לפתח את המדריך מאז באמצעות עדכונים קטנים ופונקציונליים. ביחד, אנו עומדים מאחוריו.

מדריך ה-Scrum מכיל את ההגדרה של Scrum. כל אלמנט של מסגרת ה-Scrum משרת ייעוד ספציפי החיוני לערך הכולל ולתוצאות המתממשות באמצעות Scrum. שינוי העיצוב או הרעיונות המהווים את הליבה של Scrum, השמטת אלמנטים, או אי ציות לכללים של Scrum, מכסים על בעיות ומגבילים את היתרונות של Scrum, ואף עלולים להפוך את ה-Scrum לחסר תועלת.

אנו עוקבים אחר השימוש ההולך וגדל ב-Scrum בעולם מורכב ההולך וגדל. אנו ענויים לראות את Scrum מאומץ בתחומים רבים בהם קיימת עבודה מורכבת וחיונית, מעבר לפיתוח מוצרי תוכנה שם נעוצים שורשיו של Scrum. ככל שהשימוש ב-Scrum מתפשט, מפתחים, חוקרים, אנליסטים, מדענים ומומחים אחרים מבצעים את העבודה. אנו משתמשים במונח Developers ב-Scrum לא על מנת לא לכלול, אלא כדי לפשט. אם אתה מקבל ערך מ-Scrum, ראה את עצמך כלול.

ככל שנעשה שימוש ב-Scrum, דפוסים, תהליכים, ותובנות התואמים את מסגרת ה-Scrum כפי שמתואר במסמך זה, עשויים להימצא, להתבצע ולהתפרש. תיאורם הינו מעבר לייעוד של מדריך ה-Scrum מכיוון שהם רגישים להקשר ושונים זה מזה בין השימושים השונים ב-Scrum. טקטיקות כאלה לשימוש במסגרת Scrum משתנות מאוד ומתוארות במקומות אחרים.

קן שוואבר וג'ף סאת'רלנד נובמבר 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.

1	ייעוד מדריך ה-Scrum
4	Scrum - הגדרה
4	תיאורית ה-Scrum
4	שקיפות
5	בדיקה
5	התאמות
5	ערכי ה-Scrum
5	Scrum Team
6	Developers
6	Product Owner
7	Scrum Master
8	אירועי Scrum
8	ה-Sprint
8	Sprint Planning
9	Daily Scrum
10	Sprint Review
10	Sprint Retrospective
10	ממצאי Scrum
11	Product Backlog
11	התחייבות: יעד המוצר
11	Sprint Backlog
11	התחייבות: יעד ה-Sprint
12	Increment
12	התחייבות: ההגדרה של בוצע (Definition of Done)
13	הערת סיום
13	תודות
13	אנשים
13	היסטורית מדריכי ה-Scrum
13	הכרה במתרגם
14	שינויים בין מדריך ה-Scrum 2017 ומדריך ה-Scrum 2020
14	אפילו פחות כניסה לפרטים
14	צוות אחד ממוקד על מוצר אחד

14 היכרות עם יעד המוצר (Product Goal)
14 בית ליעד ה-Sprint, ההגדרה של בוצע ויעד המוצר
14 ניהול-עצמי על פני ארגון-עצמי
14 שלושה נושאי Sprint Planning
14 שפה כללית פשוטה יותר לקהל רחב יותר

Scrum - הגדרה

Scrum היא מסגרת קלה המסייעת לאנשים, צוותים וארגונים לייצר ערך באמצעות פתרונות אדפטיביים לבעיות מורכבות.

בקצרה, Scrum דורש Scrum Master על מנת לטפח סביבה שבה:

1. Product Owner מסדר את העבודה הנדרשת עבור בעיה מורכבת לתוך Product Backlog.
2. ה-Scrum Team הופך חלק מסיום מהעבודה ל-Increment (תוספת) של ערך במהלך Sprint.
3. ה-Scrum Team ובעלי העניין שלו בודקים את התוצאות ומבצעים התאמות ל-Sprint הבא.
4. חזור

Scrum הוא פשוט. נסה אותו כמו שהוא וקבע אם הפילוסופיה, התיאוריה והמבנה שלו עוזרים להשגת יעדים וליצירת ערך. מסגרת ה-Scrum אינה שלמה במכוון, ומגדירה רק את החלקים הנדרשים ליישום תיאורית ה-Scrum. בנוי על ידי האינטליגנציה הקולקטיבית של האנשים העושים בה שימוש. במקום לספק לאנשים הוראות מפורטות, כללי ה-Scrum מנחים את מערכות היחסים והאינטראקציות שלהם.

במסגרת זו ניתן להשתמש בתהליכים, טכניקות ושיטות שונות. Scrum עוטף תהליכי עבודה קיימים או הופך אותם מיותרים. Scrum מגלה את היעילות היחסית של הניהול הנוכחי, הסביבה ושיטות העבודה, כך שניתן יהיה לבצע שיפורים.

תיאורית ה-Scrum

Scrum מושתת על אמפיריות וחשיבה רזה. אמפיריות טוענת כי ידע מגיע מניסיון וקבלת החלטות על סמך תצפיות. חשיבה רזה מפחיתה בזבוז ומתמקדת במה שחיוני.

Scrum נוקט גישה מחזורית ומצטברת על מנת לייעל את החיזוי ולשלוט בסיכונים. Scrum מאגד קבוצות של אנשים שיש להם ביחד את כל הכישורים והמומחיות לבצע את העבודה ולשתף או לרכוש מיומנויות כאלה לפי הצורך.

Scrum משלב ארבעה אירועים פורמליים לבדיקה והתאמות באירוע אחד מכיל, ה-Sprint. אירועים אלה עובדים מכיוון שהם מיישמים את עמודי התווך האמפיריים של Scrum אשר הינם שקיפות, בדיקה והתאמות.

שקיפות

התהליך והעבודה המתהווים חייבים להיות ויזואליים לאלה המבצעים את העבודה כמו גם לאלה המקבלים את תוצרי העבודה. עם Scrum, החלטות חשובות מבוססות על המצב הנתפס של שלושת הממצאים הרשמיים שלה. ממצאים אשר להם שקיפות נמוכה עלולים להוביל להחלטות המפחיתות את הערך ומגדילות את הסיכון.

שקיפות מאפשרת בדיקה. פיקוח ללא שקיפות הוא מטעה ובזבזני.

בדיקה

יש לבחון את ממצאי ה-Scrum ואת ההתקדמות לעבר היעדים המוסכמים לעתים קרובות ובחריצות על מנת לאתר שונות או בעיות העלולות להיות בלתי רצויות. כדי לסייע בפיקוח, Scrum מספק קצב בצורה של חמשת האירועים שלו.

בדיקה מאפשרת התאמות. בדיקה ללא התאמות נחשבת לחסרת טעם. אירועי Scrum תוכננו כדי לעורר שינוי.

התאמות

אם היבטים כלשהם של תהליך חורגים מגבולות מקובלים או אם המוצר המתקבל אינו מקובל, יש להתאים את התהליך או את החומרים המיוצרים. יש לבצע את ההתאמות בהקדם האפשרי כדי למזער סטייה נוספת.

ההתאמות הופכות לקשות יותר כשאר האנשים המעורבים אינם מוסכמים או אינם מנהלים את עצמם. מצופה מ-Scrum Team לבצע התאמות ברגע בו נלמד דבר מה באמצעות בדיקה.

ערכי ה-Scrum

שימוש מוצלח ב-Scrum תלוי בכך שאנשים הופכים מיומנים יותר בלחיות על פי חמשת הערכים:

מחויבות, מיקוד, פתיחות, כבוד ואומץ

ה-Scrum Team מתחייב להשיג את יעדיו ולתמוך זה בזה. ההתמקדות העיקרית שלהם היא בעבודה ב-Sprint כדי להתקדם בצורה הטובה ביותר לקראת יעדים אלה. ה-Scrum Team ובעלי העניין שלו פתוחים לגבי העבודה והאתגרים. חברי ה-Scrum Team מכבדים זה את זה כבעלי יכולות, עצמאיים, ומכובדים ככאלה על ידי האנשים איתם הם עובדים. לחברי ה-Scrum Team האומץ לעשות את הדבר הנכון, לעבוד על בעיות קשות.

ערכים אלה נותנים הכוונה ל-Scrum Team בכל הקשור לעבודתם, פעולותיהם והתנהגותם. ההחלטות המתקבלות, הצעדים הננקטים ואופן השימוש ב-Scrum צריכים לחזק את הערכים הללו, ולא להפחית או לערער אותם. חברי ה-Scrum Team לומדים ובוחנים את הערכים בזמן שהם עובדים עם ממצאי ואירועי ה-Scrum. כאשר ערכים אלה מגולמים על ידי ה-Scrum Team והאנשים איתם הם עובדים, עמודי התווך של ה-Scrum – שקיפות, בדיקה והתאמות מתעוררים לחיים ובונים אמון.

Scrum Team

היחידה הבסיסית של Scrum היא צוות קטן של אנשים, ה-Scrum Team. ה-Scrum Team מורכב מ-Scrum Master, Product Owner אחד, ו-Developers. בתוך Scrum Team אין תתי-צוותים או היררכיה. זוהי יחידה מגובשת של אנשי מקצוע המתמקדים במטרה אחת בכל פעם, ייעוד המוצר (Product Goal).

Scrum Teams הם חוצי-תפקידים, כלומר, לחבריה יש את על הכישורים הדרושים כדי ליצור ערך בכל Sprint. הם גם מנהלים את עצמם, כלומר, הם מחליטים באופן פנימי מי עושה מה, מתי ואיך.

ה-Scrum Team קטן מספיק כדי להישאר קליל וגדול מספיק כדי להשלים עבודה משמעותית בספרינט, בדרך כלל הצוות מונה 10 אנשים או פחות. באופן כללי, מצאנו שצוותים קטנים יותר מתקשרים טוב יותר ופרודוקטיביים יותר. אם Scrum Teams הופכים גדולים מדי, עליהם לשקול להתארגן מחדש ל-Scrum Teams מרובים, אשר כל אחד מהם מתמקד באותו המוצר. לכן, עליהם לחלוק את אותו יעד מוצר (Product Goal), Product Backlog ו-Product Owner.

ה-Scrum Team אחראי על כל הפעילויות הקשורות למוצר החל משיתוף פעולה של בעלי העניין, אימות, תחזוקה, אופרציה, ניסוי, מחקר ופיתוח וכל דבר אחרי שיידרש. הם מובנים ומוסמכים על ידי הארגון לנהל את עבודתם שלהם. עבודה ב-Sprints בקצב בר-קיימא משפרת את המיקוד והעקביות של ה-Scrum Team.

ה-Scrum Team כולו אחראי על יצירת Increment (תוספת) בעלת ערך בכל Sprint. Scrum מגדיר שלושה תחומי אחריות בתוך ה-Scrum Team: ה-Developers, ה-Product Owner, וה-Scrum Master.

Developers

ה-Developers (מפתחים/מבצעי העבודה) הם האנשים ב-Scrum Team המחויבים ליצור כל היבט של Increment שימושי בכל Sprint.

הכישורים הספציפיים הנדרשים מה-Developers הם בדרך כלל רחבים וישתנו בהתאם לתחום העבודה. עם זאת, ה-Developers אחראים תמיד ל:

- יצירת תכנית ל-Sprint, ה-Sprint Backlog;
- הקניית איכות על ידי הקפדה על ההגדרה של בוצע (Definition of Done);
- התאמת תכנית העבודה שלהם בכל יום לחתירה למטרת ה-Sprint; ו-
- לתפוס זה את זה כאחראי וכאיש מקצוע.

Product Owner

ה-Product Owner אחראי למקסם את ערך המוצר הנובע מעבודת ה-Scrum Team. האופן שבו הדבר נעשה עשוי להשתנות מאוד בין ארגונים, Scrum Teams ואנשים.

ה-Product Owner אחראי גם על ניהול יעיל של צבר המוצרים, הכולל:

- פיתוח ותקשור מפורש של יעד המוצר (Product Goal);
- יצירת פריטי Product Backlog ותקשורם באופן ברור;
- מיון פריטי ה-Product Backlog; ו-
- הקפדה על Product Backlog שקוף, גלוי ומובן.

ה-Product Owner רשאי לבצע את העבודה הנ"ל או רשאי להעביר את האחריות לאחרים. בכל אופן, ה-Product Owner נשאר אחראי.

בבדי ש-Product Owners יצליחו, על הארגון כולו לכבד את החלטותיהם. החלטות אלה באות לידי ביטוי בתוכן ובסדר של ה-Product Backlog, ובאמצעות ה-Increment המתווסף ב-Sprint Review.

ה-Product Owner הוא אדם יחיד, לא ועדה. ה-Product Owner עשוי לייצג את צרכיהם של בעלי עניין רבים ב-Product Backlog. מי שרוצה לשנות את ה-Product Backlog יכול לעשות זאת על ידי ניסיון לשכנע את ה-Product Owner.

Scrum Master

ה-Scrum Master אחראי על קיום Scrum כהגדרתו במדריך ה-Scrum. הם עושים זאת על ידי מתן עזרה לכולם להבין את תיאורית ה-Scrum והפרקטיקה, הן במסגרת ה-Scrum Team והן בארגון.

ה-Scrum Master אחראי על יעילות ה-Scrum Team. הם עושים זאת על ידי מתן האפשרות ל-Scrum Team לשפר את שיטות העבודה שלו במסגרת ה-Scrum.

Scrum Masters הם מנהיגים אמיתיים המשרתים את ה-Scrum Team ואת כלל הארגון.

ה-Scrum Master משרת את ה-Scrum Team בכמה דרכים, כולל:

- אימון חברי הצוות בניהול עצמי ופעילות חוצה תפקידים;
- עזרה ל-Scrum Team להתמקד ביצירת Increments בעלות ערך גבוהה העומדות בהגדרה של בוצע (Definition of Done);
- הסרת מכשולים להתקדמות ה-Scrum Team; ו-
- הקפדה על כך שכל אירועי ה-Scrum מתקיימים והינם חיוביים, פרודוקטיביים ונעשים בחלון הזמן המוגדר להם.

ה-Scrum Master משרת את ה-Product Owner בכמה דרכים, כולל:

- סיוע במציאת טכניקות להגדרה יעילה של יעדי המוצר וניהול ה-Product Backlog;
- סיוע ל-Scrum Team להבין את הצורך בפריטי Product Backlog ברורים ותמציתיים;
- סיוע ביצירת תכנון מוצר אמפירי לסביבה מורכבת; ו-
- הקלת שיתוף הפעולה בין בעלי העניין לפי בקשה או צורך.

ה-Scrum Master משרת את הארגון בכמה דרכים, כולל:

- הובלה, הכשרה והדרכה של הארגון באימוץ Scrum;
- תכנון וייעוץ ביישום Scrum בארגון;
- סיוע לעובדים ולבעלי העניין בהבנה ובחקיקה לגישה אמפירית לעבודה מורכבת; ו-
- הסרת מחסומים בין בעלי העניין ל-Scrum Teams.

אירועי Scrum

ה-Sprint מכיל את כל האירועים האחרים. כל אירוע ב-Scrum הוא הזדמנות רשמית לבדיקה והתאמות של ממצאי ה-Scrum. אירועים אלה תוכננו במיוחד כדי לאפשר את השקיפות הנדרשת. כישלון בהפעלת אירועים כמתואר גורם לאיבוד הזדמנויות לבדיקה והתאמות. משתמשים באירועים ב-Scrum כדי ליצור שגרת עבודה וכדי למזער את הצורך בפגישות שאינן מוגדרות ב-Scrum. באופן אופטימלי, כל האירועים נערכים באותו זמן ובאותו מקום על מנת להפחית מורכבות.

ה-Sprint

Sprints הם פעימות הלב של Scrum, בהם רעיונות הופכים לערך.

הם אירועים באורך קבוע של חודש או פחות כדי ליצור עקביות. Sprint חדש מתחיל מיד לאחר סיום Sprint קודם.

כל העבודה הנדרשת להשגת יעד המוצר, כולל Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review ו-Sprint Retrospective, מתרחשת ב-Sprints.

במהלך ה-Sprint:

- לא נערכים שינויים שיסכנו את יעד ה-Sprint (Sprint Goal);
- האיכות לא יורדת;
- ה-Product Backlog מעודכן והופך לממוקד וברור יותר לפי הצורך; ו-
- ניתן לברר ולקיים משא ומתן בנוגע להיקף העבודה עם ה-Product Owner ככל שנלמד יותר.

Sprints מאפשרים חיזוי על ידי הבטחת בדיקה והתאמות של ההתקדמות לקראת יעד המוצר לפחות פעם אחת בכל חודש קלנדרי. כאשר האופק של Sprint רחוק מדי, יעד ה-Sprint עלול להפוך לשגוי, ורמות המורכבות והסיכון עלולים לעלות. ניתן להשתמש ב-Sprints קצרים יותר כדי ליצור מחזורי למידה נוספים ולהגביל את הסיכון בעלות ובמאמץ למסגרת זמן קצרה יותר. ניתן להתייחס לכל Sprint כאל פרויקט קצר.

קיימות מספר דרכים לחיזוי התקדמות, כמו burn-downs, burn-ups או cumulative flows. אך שהן מוכחות כמועילות, אלה אינן מחליפות את חשיבות האמפיריציזם. בסביבות מורכבות לא ידוע מה יקרה. רק מה שכבר קרה עשוי לשמש לקבלת החלטות צופות בפני העתיד.

Sprint עלול להתבטל אם מטרת ה-Sprint כבר לא רלוונטית. רק ל-Product Owner הסמכות לבטל את ה-Sprint.

Sprint Planning

Sprint Planning יוזם את ה-Sprint על ידי פריסת העבודה שיש לבצע במהלך ה-Sprint. תוכנית זו נוצרת באמצעות עבודה משותפת של כל ה-Scrum Team.

ה-Product Owner מבטיח שהמשתתפים מוכנים לדון בפריטים החשובים ביותר ב-Product Backlog וכיצד הם תורמים להשגת יעד המוצר. ה-Scrum Team עשוי גם להזמין אנשים נוספים להשתתף ב-Sprint Planning כדי לספק ייעוץ.

Sprint Planning מתאר את הנושאים הבאים:

נושא ראשון: מדוע Sprint זה בעל ערך?

ה-Product Owner מתאר כיצד המוצר יכול להגדיל את ערכו ותועלתו ב-Sprint הנוכחי. לאחר מכן כל ה-Scrum Team משתף פעולה להגדרת יעד ה-Sprint המתקשר מדוע ה-Sprint זה חשוב לבעלי העניין. יש לסיים את הגדרת יעד ה-Sprint לפני סיום ה-Sprint Planning.

נושא שני: מה ניתן לבצע ב-Sprint זה?

באמצעות דיון עם ה-Product Owner, ה-Developers בוחרים פריטים מה-Product Backlog שייכללו ב-Sprint הנוכחי. ה-Scrum Team עשוי לשכלל פריטים אלה במהלך תהליך זה, מה שמגביר את ההבנה והביטחון.

הבחירה כמה ניתן להשלים ב-Sprint עשויה להיות מאתגרת. עם זאת, ככל שה-Developers ידעו יותר על ביצועיהם בעבר, הזמינות שלהם בזמן הקרוב וההגדרה של בוצע (Definition of Done), כך הם יהיו בטוחים יותר בתחזיות ה-Sprint שלהם.

נושא שלישי: כיצד תעשה העבודה הנבחרת?

עבור כל פריט שנבחר מה-Product Backlog, ה-Developers מתכננים את העבודה הדרושה ליצירת Increment העומדת בהגדרה של בוצע. זה נעשה לעתים קרובות על ידי פירוק פריטי Product Backlog לפריטי עבודה קטנים יותר של יום או פחות. כיצד הדבר נעשה נתון לשיקול דעתם הבלעדי של ה-Developers. אף אחד אחר לא אומר להם כיצד להפוך פריטי Product Backlog ל-Increment של ערך.

יעד ה-Sprint, פריטי ה-Product Backlog אשר נבחרו ל-Sprint, ובנוסף התוכנית ליישומם מכונים יחד Sprint Backlog.

על Sprint Planning לארוך לכל היותר שמונה שעות עבור Sprint של חודש. ב-Sprints קצרים יותר האירוע בדרך כלל קצר יותר.

Daily Scrum

מטרת ה-Daily Scrum היא לבדוק את ההתקדמות לעבר יעד ה-Sprint ולבצע התאמות ל-Sprint Backlog לפי הצורך, תוך התאמת העבודה המתוכננת הקרובה.

ה-Daily Scrum הוא אירוע בן 15 דקות עבור ה-Developers ב-Scrum Team. כדי להפחית מורכבות, הוא מתקיים באותו זמן ובאותו מקום בכל יום עבודה במהלך ה-Sprint. אם ה-Product Owner או ה-Scrum Master עובדים באופן פעיל על פריטים ב-Product Backlog, הם משתתפים כ-Developers.

ה-Developers יכולים לבחור את המבנה והטכניקות הרצויים, כל עוד ה-Daily Scrum מתמקד בהתקדמות לקראת יעד ה-Sprint ומייצר תכנית ברת פעולה ליום העבודה המתחיל. דבר זה יוצר מיקוד ומשפר את הניהול העצמי.

ה-Daily Scrums משפרים את התקשורת, מאפשרים זיהוי מכשולים, מעודדים קבלת החלטות מהירה וכתוצאה מכך מבטלים את הצורך בפגישות אחרות.

ה-Daily Scrum הוא לא הפעם היחידה בה Developers רשאים להתאים ולעדכן את התוכנית שלהם. לעתים קרובות הם נפגשים לאורך היום לדיונים מפורטים יותר אודות התאמה או תכנון מחדש של המשך העבודה ב-Sprint.

Sprint Review

מטרת ה-Sprint Review היא לבדוק את תוצאות ה-Sprint ולקבוע התאמות עתידיות. ה-Scrum Team מציג את תוצאות עבודתם בפני בעלי העניין המרכזיים וההתקדמות לקראת יעד המוצר נדונה.

במהלך האירוע, ה-Scrum Team ובעלי העניין בודקים מה הושג ב-Sprint ומה השתנה בסביבתם. על סמך מידע זה, המשתתפים משתפים פעולה לגבי מה לעשות הלאה. ניתן להתאים את ה-Product Backlog כך שיעמוד בהזדמנויות חדשות. ה-Sprint Review היא מפגש עבודה וה-Scrum Team צריך להימנע מהגבלתו למצגת בלבד.

ה-Sprint Review הוא האירוע השני האחרון של ה-Sprint, אורכו צריך להיקבע למקסימום של ארבע שעות עבור Sprint שאורכו חודש אחד. ל-Sprints קצרים יותר, האירוע יכול להיות קצר יותר בהתאם.

Sprint Retrospective

מטרת ה-Sprint Retrospective היא עבור תכנון דרכים להגברת האיכות והיעילות.

ה-Scrum Team בודק כיצד עבר ה-Sprint האחרון בהקשר של יחידים, אינטראקציות, תהליכים, כלים וההגדרה של בוצע שלהם. האלמנטים הנבדקים משתנים לעתים קרובות לפי תחום העבודה. הנחות יסוד שהובילו אותם לסטות מהדרך מזוהות והמקור שלהם נחקר. ה-Scrum Team דן מה עבר טוב במהלך ה-Sprint, באילו בעיות הוא נתקל וכיצד הבעיות הללו נפתרו (או לא נפתרו).

ה-Scrum Team מזהה את השינויים המועילים ביותר לשיפור היעילות שלו. השיפורים המשפיעים ביותר מטופלים בהקדם האפשרי. הם עשויים אפילו להתווסף ל-Sprint Backlog של ה-Sprint הבא.

ה-Sprint Retrospective מסכם את ה-Sprint. אורכו צריך להיקבע למקסימום של שלוש שעות עבור Sprint שאורכו חודש אחד. ל-Sprints קצרים יותר, האירוע יכול להיות קצר יותר בהתאם.

ממצאי Scrum

ממצאי ה-Scrum מייצגים עבודה או ערך. הם נועדו למקסם את השקיפות במידע מפתח. לפיכך, כל אדם הבוחן אותם צריך לחלוק אותו בסיס להתאמות על פיהם.

כל ממצא מכיל התחייבות להבטיח שהוא מספק מידע המשפר את השקיפות והמיקוד על פיהם ניתן למדוד התקדמות:

- עבור ה-Product Backlog זהו יעד המוצר (Product Goal).
- עבור ה-Sprint Backlog זהו יעד ה-Sprint (Sprint Goal).

- עבור ה-Increment זו ההגדרה של בוצע (Definition of Done).

התחייבויות אלה קיימות כדי לחזק את האמפיריות ואת ערכי Scrum עבור ה-Scrum Team ובעלי העניין שלהם.

Product Backlog

ה-Product Backlog הוא רשימה ממוינת ומתפתחת של כל הדרוש לשיפור המוצר. זהו מקור העבודה היחיד עבור ה-Scrum Team.

פריטי Product Backlog שניתן לבצע על ידי ה-Scrum Team במהלך Sprint אחד נחשבים מוכנים לבחירה באירוע ה-Sprint Planning. בדרך כלל הם רוכשים מידת שקיפות זו לאחר חידוד הפעילויות. עדכון וחידוד ה-Product Backlog היא הפעולה של פירוק, הגדרה ומיקוד נוספים של פריטי Product Backlog לפריטים קטנים ומדויקים יותר. זוהי פעילות מתמשכת להוספת פרטים כגון תיאור, סדר וגודל. תכונות אלה משתנות לעתים קרובות לפי תחום העבודה.

ה-Developers שיעשו את העבודה הם האחראים על הגודל. ה-Product Owner עשוי להשפיע על המפתחים על ידי מתן עזרה בהבהרות ובבחירת פשרות.

התחייבות: יעד המוצר

יעד המוצר מתאר מצב עתידי של המוצר אשר יכול לשמש יעד עבור Scrum Team לתכנן על פיו. יעד המוצר נמצא ב-Product Backlog. שאר ה-Product Backlog מגדיר "מה" יגשים את יעד המוצר.

מוצר הוא כלי לסיפוק ערך. יש לו גבולות ברורים, בעלי עניין ידועים, משתמשים או לקוחות מוגדרים היטב. מוצר יכול להיות שירות, מוצר פיזי או משהו מופשט יותר.

יעד המוצר הוא המטרה ארוכת הטווח עבור ה-Scrum Team. עליהם למלא (או לנטוש) מטרה אחת לפני שהם מקבלים על עצמם את המטרה הבאה.

Sprint Backlog

ה-Sprint Backlog מורכב מיעד ה-Sprint (מדוע), קבוצת פריטי Product Backlog הנבחרים ל-Sprint (מה), כמו גם תכנית פעולה לאספקת ה-Increment (איך).

ה-Sprint Backlog הוא תכנית של ה-Developers ובשבילם. זוהי תמונה גלויה בזמן אמת של העבודה שה-Developers מתכננים לבצע במהלך ה-Sprint על מנת להשיג את יעד ה-Sprint. כתוצאה מכך, ה-Sprint Backlog מתעדכן בכל Sprint ככל שנלמד יותר. צריך שיהיו בו מספיק פרטים כדי שיוכלו לבדוק את התקדמותם ב-Daily Scrum.

התחייבות: יעד ה-Sprint

יעד ה-Sprint הוא היעד היחיד עבור ה-Sprint. אף על פי שיעד ה-Sprint הוא התחייבות של ה-Developers, הוא מספק גמישות מבחינת העבודה המדויקת הדרושה להשגתו. יעד ה-Sprint יוצר גם קוהרנטיות ומיקוד, ומעודד את ה-Scrum Team לעבוד יחד מאשר על יוזמות נפרדות.

יעד ה-Sprint נוצר במהלך אירוע ה-Sprint Planning ואז מתווסף ל-Sprint Backlog. בזמן שה-Developers עובדים במהלך ה-Sprint, הם זוכרים את יעד ה-Sprint. אם יתברר שהעבודה שונה ממה שציפו, הם משתפים פעולה עם ה-Product Owner כדי לנהל משא ומתן על היקף ה-Sprint ב-Sprint Backlog מבלי להשפיע על יעד ה-Sprint.

Increment

Increment היא אבן דרך לעבר יעד המוצר. כל Increment מתווספת לכל ה-Increments הקודמות ומאומתת היטב, ומבטיחה שכל ה-Increments יעבדו יחד. על מנת לספק ערך, ה-Increment חייבת להיות שמישה.

ניתן ליצור מספר Increments ב-Sprint. סך כל ה-Increments מוצגות ב-Sprint Review ובכך תומכות באמפיריציזם. עם זאת, ניתן להעביר Increment לבעלי העניין לפני סיום ה-Sprint. לעולם אין לראות ב-Sprint Review כיעד היחידי לשחרור ערך.

עבודה לא יכולה להיחשב כחלק מה-Increment אלא אם כן היא עומדת בהגדרה של בוצע.

התחייבות: ההגדרה של בוצע (Definition of Done)

ההגדרה של בוצע היא תיאור פורמלי של מצב ה-Increment כאשר היא עונה על מדדי האיכות הנדרשים למוצר.

ברגע שפריט Product Backlog עונה על ההגדרה של בוצע, Increment נולדת.

ההגדרה של בוצע יוצרת שקיפות בכך שהיא מספקת לכולם הבנה משותפת לגבי העבודה שהושלמה כחלק מה-Increment. אם פריט Product Backlog אינו על ההגדרה של בוצע, לא ניתן לשחרר אוו או אפילו להציג אותו ב-Sprint Review. במקום זאת, הוא חוזר ל-Product Backlog לצורך בחינה עתידית.

אם ההגדרה של בוצע ל-Increment היא חלק מהסטנדרטים של הארגון, כל ה-Scrum Teams חייבים לעקוב אחריה כמינימום. אם היא לא תקן ארגוני, על ה-Scrum Team ליצור הגדרה של בוצע למוצר.

ה-Developers נדרשים לעבוד על פי ההגדרה של בוצע. אם ישנם מספר Scrum Teams העובדים יחד על המוצר, עליהם, באופן הדדי, להגדיר ולעבוד על פי אותה ההגדרה של בוצע.

הערת סיום

Scrum הינו חינמי ומוצע במדריך זה. מסגרת ה-Scrum, כפי שמתוארת כאן, אינה ניתנת לשינוי. אמנם ניתן ליישם רק חלקים מ-Scrum, אך התוצאה אינה Scrum. Scrum קיים במלואו ומתפקד טוב גם כמעטפת לטכניקות, מתודולוגיות ושיטות אחרות.

תודות

אנשים

מבין אלפי האנשים שתרמו ל-Scrum, עלינו להבחין באלה שהיו אינסטרומנטליים בהתחלה: ג'ף סאת'רלנד עבד עם ג'ף מק'קנה וג'ון סקומניוטאלס, וקן שוואבר עבד עם מייק סמית' וכריס מרטין, וכולם עבדו יחדיו. הרבה אחרים תרמו בשנים שלאחר מכן וללא עזרתם Scrum לא היה ממוקד כפי שהוא היום.

היסטורית מדריכי ה-Scrum

קן שוואבר וג'ף סאת'רלנד הציגו לראשונה את Scrum בוועידת OOPSLA בשנת 1995. למעשה תיעדו את הלמידה שרכשו קן וג'ף במהלך השנים הקודמות ופרסמו את ההגדרה הרשמית הראשונה של Scrum.

מדריך ה-Scrum מתעד את Scrum כפי שפותח, התפתח ונשמר במשך 30 שנים על ידי ג'ף סאת'רלנד וקן שוואבר. מקורות אחרים מספקים דפוסים, תהליכים ותובנות המשלימים את מסגרת ה-Scrum. אלה עשויים להגדיל את הפרודוקטיביות, הערך, היצירתיות והסיפוק כלפי התוצאות.

ההיסטוריה המלאה של Scrum מתוארת במקום אחר. בכדי לכבד את המקומות הראשונים בהם נוסתה והוכחה, אנו מכירים ב- Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments, and IDX (now GE Medical).

הכרה במתרגם

מדריך זה תורגם מהגרסה האנגלית המקורית שסופקה על ידי המפתחים שהוכרו מעל. התורמים לתרגום כוללים את טמיר קריספיס, מידע ליצירת קשר עם המתרגם:

כתובת דוא"ל: tamirkrispis@gmail.com

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

שינויים בין מדריך ה-Scrum 2017 ומדריך ה-Scrum 2020

אפילו פחות כניסה לפרטים

במהלך השנים, מדריך ה-Scrum התחיל להיכנס יותר לפרטים. גרסת 2020 נועדה להחזיר את Scrum למסגרת מספיק מינימלית על ידי הסרה או עידון של הכניסה לפרטים. למשל, שאלות ה-Daily Scrum הוסרו, עודנו התיאורים סביב תכונות PBI, עודנו התיאורים סביב פריטי רטרו ב-Sprint Backlog, תיאור ביטול ה-Sprint קוצר, ועוד.

צוות אחד ממוקד על מוצר אחד

המטרה הייתה לבטל את הרעיון של צוות נפרד בתוך צוות שכן זה הוביל להתנהגות "פרוקסי" או "הם ואנחנו" בין ה-Product Owner וה-Scrum Team. יש כעת רק Scrum Team אחד המתמקד באותה מטרה, בעל שלוש תחומי אחריות: PO, SM ו-Developers.

היכרות עם יעד המוצר (Product Goal)

מדריך ה-Scrum 2020 מציג את הרעיון של יעד מוצר כדי לספק מיקוד ל-Scrum Team לקראת מטרה חשובה יותר. כל Sprint אמור לקרב את המוצר ליעד המוצר הכולל.

בית ליעד ה-Sprint, ההגדרה של בוצע ויעד המוצר

מדריכי Scrum קודמים תיארו את יעד ה-Sprint וההגדרה של בוצע מבלי באמת לתת להם זהות. הם לא היו ממצאים של ממש אבל היו קשורים לממצאים. עם הוספת יעד המוצר, גרסת 2020 מספקת בהירות רבה יותר סביב זה. כל אחד משלושת הממצאים מכיל כעת "התחייבויות" כלפיהם. עבור ה-Product Backlog זה יעד המוצר, עבור ה-Sprint Backlog זהו יעד ה-Sprint, ול-Increment יש את ההגדרה של בוצע (עכשיו ללא המרכאות). הם קיימים בכדי להביא שקיפות ומיקוד לכיוון ההתקדמות של כל ממצא.

ניהול-עצמי על פני ארגון-עצמי

מדריכי Scrum קודמים התייחסו ל-Scrum Teams כמאורגנים עצמית, ובחרו מי ואיך יעבדו. עם התמקדות רבה יותר ב-Scrum Team, גרסת 2020 מדגישה Scrum Team שמנהל את עצמו, בוחר במי, איך ובמה לעבוד.

שלושה נושאי Sprint Planning

בנוסף לנושאי ה-Sprint Planning של "מה" ו-"איך", מדריך ה-Scrum של 2020 שם דגש על נושא שלישי, "למה", בהתייחס ליעד ה-Sprint.

שפה כללית פשוטה יותר לקהל רחב יותר

מדריך ה-Scrum של 2020 שם דגש על ביטול הצהרות מיותרות ומורכבות וכן על הסרת על כל היסק שנותר לעבודת IT (למשל בדיקות, מערכת, תכנון, דרישה וכו'). מדריך ה-Scrum מונה כעת פחות מ-13 עמודים.