

Scrum vodič™

Ultimativni Scrum vodič:
Pravila igre



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Oktober 2011

Vodič razvijata in vzdržujeta Ken Schwaber in Jeff Sutherland

Kazalo

Namen Scrum vodiča.....	3
Pregled Scruma.....	3
Scrum okvir.....	3
Teorija Scruma.....	4
Scrum	5
Scrum ekipa	5
Lastnik izdelka	5
Razvojna ekipa.....	6
Scrum učitelj.....	6
Scrum dogodki.....	7
Sprint	8
Sestanek za načrtovanje sprinta	9
Dnevni Scrum	10
Revizija sprinta	11
Retrospektiva sprinta	11
Scrum artefakti	12
Seznam zahtev izdelka.....	12
Seznam zahtev sprinta.....	13
Razširitev	14
Definicija »dokončanega«	15
Zaključek.....	15
Zahvale	16
Ljudje	16
Zgodovina	16

Namen Scrum vodiča

Scrum je okvir za razvoj in vzdrževanje kompleksnih izdelkov. Ta vodič vsebuje definicijo Scruma. Ta definicija je sestavljena iz Scrum vlog, dogodkov, artefaktov in pravil, ki jih povezujejo. Scrum sta razvila Ken Schwaber in Jeff Sutherland, ki sta napisala tudi Scrum vodič za katerim skupaj stojita.

Pregled Scruma

Scrum: Okvir, znotraj katerega lahko ljudje rešujejo kompleksne probleme pri tem pa produktivno in kreativno razvijajo izdelke najvišje možne kvalitete. Scrum je:

- Vitek
- Enostaven za razumevanje
- Zelo zahteven, če ga hočemo res obvladati

Scrum je procesni okvir, ki se od zgodnjih devetdesetih uporablja za vodenje razvoja kompleksnih izdelkov. Scrum ni proces ali tehnika za razvoj izdelkov ampak je okvir znotraj katerega lahko uporabimo različne procese ali tehnike. Scrum razgali relativno učinkovitost vašega vodenja projektov ter vaših razvojnih praks in vam s tem omogoči, da se lahko izboljšate.

Scrum okvir

Scrum okvir je sestavljen iz Scrum ekip in z njimi povezanih vlog, dogodkov, artefaktov in pravil. Vsak sestavni del tega okvirja služi določenemu namenu in je ključen za uspeh in uporabo Scruma.

Specifične strategije uporabe Scrum okvirja se razlikujejo in so opisane drugje.

Pravila Scruma povezujejo dogodke, vloge, artefakte ter urejajo razmerja in odnose med njimi. Pravila Scruma so opisana skozi celoten dokument.

Teorija Scruma

Scrum je zasnovan na teoriji empiričnega nadzora procesov oziroma empirizmu. Empirizem trdi, da se znanje pridobi z izkušnjami in odločitvami na podlagi znanega. Scrum uporablja iterativni, inkrementalni pristop za optimizacijo predvidljivosti in nadzor tveganja.

Vsako izvršitev empiričnega nadzora procesov podpirajo trije stebri: transparentnost, pregled in prilagoditev.

Transparentnost

Pomembni vidiki procesa morajo biti vidni tistim, ki so odgovorni za rezultat. Ti vidiki morajo biti določeni s skupnimi standardi, da se opazovalci strinjajo kaj vidijo.

Na primer:

- Vsi udeleženci, ko govorijo o procesih, uporabljajo skupni jezik
- Tisti, ki delajo in tisti, ki sprejemajo rezultate dela morajo deliti skupno definicijo »dokončanega«¹.

Pregled

Uporabniki Scruma morajo pogosto pregledati Scrum artefakte in napredek v smeri cilja, da zaznajo neželena odstopanja. Pregledi naj ne bodo tako pogosti, da bi ovirali delo. Najbolj učinkoviti so, če jih na samem delovnem mestu izvajajo usposobljeni inšpektorji.

Prilagoditev

Če inšpektor ugotovi odstopanja izven sprejemljivih meja pri enem ali več vidikih procesa, končni izdelek pa bo nesprejemljiv, se mora prilagoditi proces ali material, ki se obdeluje. Prilagoditev je potrebno opraviti čim prej, da se zmanjša nadaljnje odstopanje.

Scrum predpisuje štiri uradne možnosti za pregled in prilagoditev, kot je opisano v razdelku *Scrum dogodki* v tem dokumentu.

- Sestanek za načrtovanje sprinta
- Dnevni Scrum
- Revizija sprinta
- Retrospektiva sprinta

¹ Glej definicijo »dokončanega«, stran 15

Scrum

Scrum je okvir, strukturiran za podporo razvoja kompleksnih izdelkov. Scrum je sestavljen iz Scrum ekip in z njimi povezanih vlog, dogodkov, artefaktov in pravil. Vsaka sestavina znotraj okvirja služi posebnemu namenu in je ključna za uspeh in uporabo Scruma.

Scrum ekipa

Scrum ekipo sestavljajo lastnik izdelka, razvojna ekipa in Scrum učitelj. Scrum ekipe se samo-organizirajo in so navzkrižno funkcionalne. Ekipe, ki se samo-organizirajo, same izbirajo kako najbolje opraviti svoje delo, namesto da jim to določajo drugi, ki niso člani ekipe. Navzkrižno funkcionalne ekipe, imajo vse sposobnosti, ki so potrebne za dokončanje dela in se ne zanašajo na druge, ki niso del ekipe. Ekipni model v Scrumu je zasnovan tako, da optimizira fleksibilnost, kreativnost in produktivnost.

Scrum ekipe izdelke razvijajo iterativno in inkrementalno ter s tem maksimirajo priložnosti za povratne informacije. Inkrementalni razvoj »dokončanega« izdelka zagotavlja, da je potencialno uporabna verzija delujočega izdelka vedno na voljo.

Lastnik izdelka

Lastnik izdelka je odgovoren za maksimiranje vrednosti izdelka in dela razvojne ekipe. Ta proces se razlikuje med organizacijami, Scrum ekipami in posamezniki.

Lastnik izdelka je edina oseba odgovorna za upravljanje seznama zahtev izdelka. Upravljanje seznama zahtev izdelka vključuje:

- Jasno opredelitev predmetov s seznama zahtev izdelka;
- Razvrščanje predmetov s seznama zahtev izdelka, tako da se kar najboljše doseže cilje in poslanstva;
- Zagotavljanje vrednosti dela, ki ga opravlja razvojna ekipa;
- Zagotavljanje, da je seznam zahtev izdelka vsem viden, pregleden in razumljiv, ter da kaže prihodnje delo Scrum ekipe;
- Zagotavlja, da razvojna ekipa dovolj dobro razume predmete s seznama zahtev izdelka.

Lastnik izdelka lahko sam opravlja zgoraj opisano delo, ali pa ga opravlja razvojna ekipa. Vendar pa odgovornost ostaja lastniku izdelka.

Lastnik izdelka je ena oseba in ne odbor. Lastnik izdelka lahko predstavlja želje odbora glede seznama zahtev izdelka, vendar morajo tisti, ki želijo spremeniti zaporedje predmetov na seznamu zahtev izdelka, o tem prepričati lastnika izdelka.

Za uspeh lastnika izdelka je pomembno, da celotna organizacija spoštuje njegove oziroma njene odločitve. Odločitve lastnika izdelka so vidne v vsebini in vrstnem redu predmetov na seznamu zahtev izdelka. Nihče ne sme naročiti razvojni ekipi, da delajo na drugem nizu zahtev in razvojna ekipa ne sme delati po navodilih drugih.

Razvojna ekipa

Razvojno ekipo sestavljajo strokovnjaki, ki delajo na tem, da na koncu vsakega sprinta zagotovijo razširitev »dokončanega« izdelka, ki je potencialno pripravljena za izdajo. Samo člani razvojne ekipe lahko ustvarijo razširitev.

Razvojne ekipe so sestavljene in pooblašene s strani organizacije, da same organizirajo in vodijo svoje delo. Rezultat je sinergija, ki na splošno optimizira učinkovitost in uspešnost razvojne ekipe. Razvojne ekipe imajo naslednje značilnosti:

- Se samo-organizirajo. Nihče (niti Scrum učitelj) ne določa razvojni ekipi kako uporabiti seznam zahtev izdelka za ustvarjanje razširitve funkcionalnosti, ki je potencialno pripravljena za izdajo.
- Razvojne ekipe so navzkrižno funkcionalne; imajo vse sposobnosti, ki so potrebne za ustvarjanje razširitve izdelka.
- Scrum v razvojni ekipi ne priznava nobenih nazivov razen naziva razvijalec, ne glede na delo, ki ga oseba opravlja; izjem tega pravila ni.
- Posamezni člani razvojne ekipe imajo lahko specializirane sposobnosti in področja na katera se osredotočajo, vendar pa je razvojna ekipa odgovorna kot celota.
- Razvojne ekipe ne vključujejo skupin, ki bi bile namenjene posebnim področjem npr. testiranju ali poslovni analizi.

Velikost razvojne ekipe

Optimalno je razvojna ekipa dovolj majhna, da je agilna in dovolj velika, da lahko dokonča precejšnjo količino dela. Če so v razvojni ekipi manj kot trije člani se zmanjša interakcija in rezultat je manjša produktivnost. Manjše razvojne ekipe se med sprintom srečujejo z omejitvami v sposobnostih, posledično pa ekipa ni sposobna ustvariti razširitve, ki je potencialno pripravljena za izdajo. V kolikor pa je v ekipi več kot devet članov, to zahteva preveč koordinacije. Velike razvojne ekipe ustvarijo preveliko kompleksnost za upravljanje empiričnega procesa. Lastnik izdelka in Scrum učitelj nista všteta v velikost ekipe razen če tudi onadva delata na seznamu zahtev izdelka.

Scrum učitelj

Scrum učitelj je odgovoren, da je Scrum razumljen in sprejet. Scrum učitelji to zagotovijo tako, da se Scrum ekipa drži Scrum teorije, praks in pravil. Scrum učitelj je služabnik – vodja Scrum ekipe.

Scrum učitelj pomaga vsem, ki niso člani ekipe, razumeti, kakšna interakcija s Scrum ekipo je koristna in kakšna ne. Scrum učitelj pomaga spremeniti te interakcije, da se maksimira vrednost, ki jo ustvari Scrum ekipa.

Pomoč Scrum učitelja lastniku izdelka

Scrum učitelj služi lastniku izdelka na več načinov, vključujoč:

- Iskanje tehnik za učinkovito upravljanje s seznamom zahtev izdelka;
- Jasno izražanje vizije, ciljev in predmetov s seznama zahtev izdelka razvojni ekipi;
- Poučevanje razvojne ekipe kako ustvariti jasne in jedrnate predmete na seznamu zahtev izdelka;
- Razumevanje dolgoročnega načrtovanja v empiričnem okolju;
- Razumevanje in prakticiranje agilnosti;
- Omogočanjem Scrum dogodkov kot je zahtevano oziroma potrebno.

Pomoč Scrum učitelja razvojni ekipi

Scrum učitelj služi razvojni ekipi na več načinov, vključujoč:

- Poučevanje razvojne ekipe na področju samo-organizacije in navzkrižne funkcionalnosti;
- Poučevanje in vodenje razvojne ekipe pri ustvarjanju visoko kakovostnih izdelkov;
- Odstranjevanje ovir pri napredku razvojne ekipe;
- Omogočanje Scrum dogodkov kot je zahtevano oziroma potrebno;
- Poučevanje razvojne ekipe v organizacijskem okolju, kjer Scrum še ni popolnoma uveden in razumljen.

Pomoč Scrum učitelja organizaciji

Scrum učitelj služi organizaciji na več načinov, vključujoč:

- Vodenje in poučevanje organizacije pri uvajanju Scruma;
- Načrtovanje izvršitve Scruma v organizaciji;
- Pomoč zaposlenim in nosilcem interesov pri razumevanju ter sprejemanju Scruma in empiričnega razvoja izdelkov;
- Povzročanje sprememb, ki povečujejo produktivnost Scrum ekipe;
- Sodelovanje z ostalimi Scrum učitelji pri povečevanju uspešnosti uporabe Scruma v organizaciji.

Scrum dogodki

Predpisani dogodki se v Scrumu uporabljajo za ustvarjanje stalnosti in zmanjševanje potreb po sestankih, ki s Scrumom niso določeni. Scrum uporablja časovno omejene dogodke, tako da ima vsak dogodek določeno maksimalno časovno okno. To zagotavlja ustrezno količino časa porabljenega za načrtovanje, ne dovoljuje pa izgub v procesu načrtovanja.

Razen sprinta, ki vsebuje vse ostale dogodke, je vsak dogodek v Scrumu priložnost za pregled in prilagoditev nečesa. Ti dogodki so posebej oblikovani tako, da zagotavljajo kritično transparentnost in pregled. Če ne vključimo kateregakoli od teh dogodkov je rezultat zmanjšana transparentnost in izgubljena priložnost za pregled ter prilagoditev.

Sprint

Srcce Scruma je sprint, časovno omejen na en mesec ali manj, med katerim je ustvarjena razširitev, ki je »dokončana«, uporabna in potencialno pripravljena za izdajo. Sprinti v času razvoja vedno trajajo enako dolgo. Takoj po zaključku prejšnjega sprinta se začne nov sprint.

Sprinti vsebujejo in so sestavljeni iz sestanka za načrtovanje sprinta, dnevnega Scruma, razvoja, revizije sprinta in retrospektive sprinta.

Med sprintom:

- Se ne uvaja sprememb, ki bi vplivale na cilj;
- Sestava razvojne ekipe ostaja konstantna;
- Cilji glede kvalitete se ne zmanjšujejo;
- Lastnik produkta in razvojna ekipa se lahko ponovno pogajata o obsegu dela, ko postanejo zahteve bolj jasne.

Vsak sprint je pravzaprav projekt s časom trajanja, ki ni večji kot en mesec. Kot projekti se tudi sprinti uporabljajo za doseganje nečesa. Vsak sprint vsebuje definicijo končnega izdelka, design in fleksibilen načrt izdelave, delo ter končni izdelek.

Sprinti so omejeni na največ en koledarski mesec. Če je sprint predolg, se lahko spremeni opredelitev končnega izdelka, poveča kompleksnost in poveča tveganje. Sprinti omogočajo predvidljivost z zagotavljanjem pregleda in prilagoditve napredka proti cilju najmanj vsak koledarski mesec. Obenem sprinti omejijo stroškovno tveganje na en koledarski mesec.

Preklic sprinta

Sprint se lahko prekliče pred koncem časovne omejitve za sprint. Samo lastnik izdelka ima avtoriteto za preklic sprinta, čeprav lahko to stori pod vplivom nosilcev interesov, razvojne ekipe ali Scrum učitelja.

Sprint se lahko prekliče, če postane cilj sprinta zastarel. To se lahko zgodi, če podjetje spremeni usmeritev ali če se spremeni trg ali tehnologija. Na splošno se lahko sprint prekliče, če, glede na okoliščine, ni več smiseln. Če pa upoštevamo kratko trajanje sprinta, je preklic redko smiseln.

Ko je sprint preklican, se pregleda vse zaključene in »dokončane« predmete s seznama zahtev izdelka. Če je kakšen del potencialno pripravljen za izdajo, ga lastnik izdelka ponavadi sprejme. Vsi nedokončani predmeti s seznama zahtev izdelka se ponovno ocenijo in vrnejo na seznam zahtev izdelka. Opravljeno delo namreč hitro izgublja vrednost in mora biti pogosto ponovno ocenjeno.

Preklici sprinta porabljajo vire, ker se morajo vsi ponovno sestati za novo načrtovanje, da začnejo nov sprint. Preklici sprinta so pogosto travmatični za Scrum ekipo zato so zelo redki.

Sestanek za načrtovanje sprinta

Delo, ki se bo izvajalo v sprintu, se načrtuje na sestanku za načrtovanje sprinta. Načrt s sodelovanjem izdelava celotna Scrum ekipa.

Načrtovanje sprinta je časovno omejeno na osem ur za enomesečni sprint. Za krajše sprinte je načrtovanje sorazmerno krajše. Na primer, načrtovanje za dvotedenski sprint traja štiri ure.

Načrtovanje sprinta je sestavljeno iz dveh delov. Vsak del je časovno omejen na polovico časa trajanja načrtovanja sprinta. Vsak del sestanka odgovarja svoje vprašanje:

- Kaj bo zagotovljeno z razširitvijo, ki bo rezultat naslednjega sprinta?
- Kako bo delo, ki bo zagotovilo razširitev, izvedeno?

Prvi del: Kaj bo narejeno v tem sprintu?

V tem delu razvojna ekipa dela na napovedi funkcionalnosti, ki bo dokončana v času sprinta. Lastnik izdelka predstavi razvrščene predmete s seznama zahtev izdelka razvojni ekipi, nato pa celotna Scrum ekipa sodeluje pri razumevanju zahtev v sprintu.

Sestavine načrtovanja so seznam zahtev izdelka, zadnja razširitev izdelka, predvidena zmogljivost razvojne ekipe med sprintom in pretekla učinkovitost razvojne ekipe. Število izbranih predmetov s seznama zahtev izdelka za sprint je izključno v domeni razvojne ekipe. Samo razvojna ekipa lahko oceni kaj lahko doseže v prihajajočem sprintu.

Potem, ko razvojna ekipa predvidi katere predmete s seznama zahtev izdelka bo dokončala v sprintu, Scrum ekipa izdelava cilj sprinta. Cilj sprinta je cilj, ki bo dosežen v času sprinta z izvršitvijo zahtev izdelka, hkrati pa razvojni ekipi ponuja motivacijo za ustvarjanje prirastka.

Drugi del: Kako bo izbrano delo dokončano?

Potem, ko je izbrala delo za sprint, se razvojna ekipa odloči kako bo v času sprinta vgradila izbrano funkcionalnost v »dokončano« razširitev izdelka. Predmeti s seznama zahtev izdelka, ki so izbrani za ta sprint, se skupaj z načrtom izvedbe imenujejo seznam zahtev sprinta.

Razvojna ekipa ponavadi začne z oblikovanjem sistema in dela potrebnega za pretvorbo seznama zahtev izdelka v delujočo razširitev izdelka. Obseg ali predvidena napornost dela se lahko razlikujeta med projekti. Vendar pa je med načrtovanjem sprinta načrtovanega dovolj dela, da lahko razvojna ekipa napove kaj lahko naredi v prihajajočem sprintu. Delo, načrtovano za prve dni sprinta, je do konca tega sestanka razčlenjeno na enote, ki bodo trajale en dan ali manj. Med načrtovanjem sprinta in med samim sprintom se razvojna ekipa samoorganizira, da opravi delo s seznama zahtev sprinta.

Lastnik izdelka je lahko prisoten v drugem delu sestanka za načrtovanje sprinta, da pojasni izbrane predmete s seznama zahtev izdelka in pomaga pri kompromisih. V kolikor razvojna ekipa

ugotovi, da ima dela preveč ali premalo, se lahko z lastnikom izdelka ponovno pogaja glede predmetov na seznamu zahtev sprinta. Razvojna ekipa lahko povabi druge ljudi, da priskrbijo tehnične nasvete in nasvete z različnih področij.

Ob koncu načrtovanja sprinta, bi morala biti razvojna ekipa sposobna lastniku izdelka in Scrum učitelju pojasniti, kako namerava kot samo-organizirana ekipa doseči cilj sprinta in izdelati pričakovano razširitev.

Cilj sprinta

Cilj sprinta daje razvojni ekipi nekaj prilagodljivosti glede funkcionalnosti, ki bodo izvedene v sprintu.

Ta cilj ima razvojna ekipa v mislih med svojim delom. Za doseg cilja sprinta implementira funkcionalnost in tehnologijo. Če se izkaže, da je delo drugačno od pričakovanj, lahko razvojna ekipa sodeluje z lastnikom izdelka in se ponovno pogaja o obsegu seznama zahtev v sprintu.

Cilj sprinta je lahko mejnik v širšem cilju izdelka.

Dnevni Scrum

Dnevni Scrum je časovno omejeni 15-minutni dogodek razvojne ekipe za uskladitev aktivnosti in izdelavo načrta za naslednjih 24 ur. To se doseže tako, da se pregleda delo od zadnjega dnevnega Scruma in predvidi delo, ki bi bilo lahko dokončano do naslednjega.

Dnevni Scrum poteka vsak dan ob istem času in na istem kraju, saj s tem zmanjšamo kompleksnost. Med sestankom vsak član razvojne ekipe pojasni:

- Kaj je bilo doseženo od zadnjega sestanka?
- Kaj bo narejeno do naslednjega sestanka?
- Katere ovire so v napoto?

Razvojna ekipa uporablja dnevni Scrum za oceno napredka v smeri cilja sprinta in za oceno napredka v smeri dokončanja dela s seznama zahtev sprinta. Dnevni Scrum optimizira verjetnost, da bo razvojna ekipa dosegla cilj sprinta. Pogosto se razvojna ekipa sestane takoj po dnevnem Scrumu, da ponovno naredi načrt za preostalo delo v sprintu. Razvojna ekipa mora biti vsak dan sposobna lastniku izdelka in Scrum učitelju razložiti kako namerava delati skupaj kot samoorganizirana ekipa za doseg cilja in izdelavo pričakovane razširitve v preostanku sprinta.

Scrum učitelj poskrbi, da se razvojna ekipa sestane, razvojna ekipa pa je odgovorna za izvedbo dnevnega Scruma. Scrum učitelj poučuje razvojno ekipo, kako obdržati dnevni Scrum znotraj 15-minutne časovne omejitve.

Scrum učitelj uveljavlja pravilo, da na dnevnem Scrumu sodelujejo samo člani razvojne ekipe. Dnevni Scrum ni statusni sestanek ampak je namenjen ljudem, ki spreminjajo predmete s seznama zahtev izdelka v prirastek izdelka.

Dnevni Scrum sestanki izboljšajo komunikacijo, izničijo potrebo po ostalih sestankih, prepoznajo in odstranijo ovire pri razvoju, izpostavijo in spodbudijo hitro sprejemanje odločitev ter izboljšajo stopnjo znanja razvojne ekipe o projektu. To je ključni sestanek za pregled in prilagoditev.

Revizija sprinta

Revizija sprinta poteka na koncu sprinta, da omogoči pregled in prilagodi seznam zahtev izdelka, če je to potrebno. V času revizije sprinta, Scrum ekipa in nosilci interesov sodelujejo pri ugotavljanju kaj je bilo v sprintu narejeno. Udeleženci na podlagi tega in vseh sprememb, ki so se v času sprinta zgodile na seznamu zahtev izdelka, razpravljajo o naslednjih stvareh, ki bi bile lahko narejene. To je neformalni sestanek, namen predstavitve pa je izzvati odziv in spodbuditi sodelovanje.

Sestanek je časovno omejen na štiri ure za enomesečni sprint. Sorazmerno manj časa je namenjeno za krajše sprinte. Na primer, revizija za dvotedenski sprint traja dve uri.

Revizija sprinta je sestavljena iz naslednjih elementov:

- Lastnik izdelka ugotovi kaj je bilo »dokončano« in kaj ni bilo »dokončano«;
- Razvojna ekipa razpravlja o stvareh, ki so v sprintu potekale dobro, o problemih na katere je naletela in kako so bili ti problemi rešeni;
- Razvojna ekipa predstavi »dokončano« delo in odgovori na vprašanja glede razširitve;
- Lastnik izdelka predstavi trenutno stanje seznama zahtev izdelka. On ali ona predvidi verjetne roke za dokončanje glede na dosedanji napredek;
- Vsi skupaj sodelujejo pri odločanju o tem kaj narediti v prihodnje s čimer revizija sprinta poskrbi za dragocen prispevek k poznejšemu načrtovanju sprinta.

Rezultat revizije sprinta je prekontroliran seznam zahtev izdelka, ki definira verjetne predmete s seznama zahtev izdelka za naslednji sprint. Celoten seznam zahtev izdelka se lahko prav tako prilagodi novim priložnostim.

Retrospektiva sprinta

Retrospektiva sprinta je priložnost Scrum ekipe za samo-pregled in izdelavo načrta izboljšav, ki bodo uvedene v naslednjem sprintu.

Retrospektiva sprinta se zgodi po reviziji sprinta in pred naslednjim načrtovanjem sprinta. To je triurni časovno omejeni sestanek za enomesečni sprint. Sorazmerno manj časa je namenjeno za krajše sprinte.

Namen retrospektive sprinta:

- Pregledati potek zadnjega sprinta v zvezi z ljudmi, odnosi, procesi in orodji;
- Prepoznati in po vrsti urediti glavne zadeve, ki so šle dobro in potencialne izboljšave;
- Izdelati načrt za uvedbo izboljšav v način dela Scrum ekipe.

Scrum učitelj spodbuja Scrum ekipo, da znotraj okvirja Scrum procesa izboljšuje svoj razvojni proces in prakse, da bo delo v naslednjem sprintu bolj učinkovito in prijetno. Scrum ekipa med vsako retrospektivo sprinta načrtuje načine za izboljšave kvalitete izdelka tako, da primerno prilagaja definicijo »dokončanega«.

Scrum ekipa naj bi do konca retrospektive sprinta določila izboljšave, ki jih bo uvedla v naslednjem sprintu. Uvedba izboljšav v naslednjem sprintu je prilagoditev glede na samopregled Scrum ekipe. Čeprav se lahko izboljšave uvaja kadarkoli pa retrospektiva sprinta zagotavlja namensko priložnost za osredotočenje na pregled in prilagoditev.

Scrum artefakti

Scrum artefakti predstavljajo delo ali vrednost na različne načine, ki so uporabni za zagotavljanje transparentnosti in možnosti za pregled in prilagoditev. Artefakti določeni s Scrumom so specifično oblikovani za maksimiranje transparentnosti ključnih informacij, ki so potrebne, da zagotovijo uspešnost Scrum ekipe pri zagotavljanju »dokončane« razširitve.

Seznam zahtev izdelka

Seznam zahtev izdelka je razvrščen seznam vsega kar bi lahko bilo potrebno pri izdelku in je edini vir zahtev sprememb izdelka. Lastnik izdelka je odgovoren za seznam zahtev izdelka, vključujoč njegovo vsebino, dosegljivost in razvrščanje.

Seznam zahtev izdelka ni nikoli dokončan. Njegov začetni razvoj vsebuje samo že znane in najboljše razumljene zahteve. Seznam zahtev izdelka se razvija, ko se razvijata izdelek in okolje znotraj katerega se uporablja. Seznam zahtev izdelka je dinamičen; vseskozi se spreminja, da določa tisto kar izdelek potrebuje, da je primeren, konkurenčen in uporaben. Dokler obstaja izdelek, obstaja tudi seznam zahtev izdelka.

V seznamu zahtev izdelka so navedene vse značilnosti, funkcije, zahteve, izboljšave in popravki, ki predstavljajo spremembe, ki bodo narejene v prihodnjih izdajah. Lastnosti predmetov s seznama zahtev izdelka so opis, vrstni red in ocena.

Seznam zahtev izdelka je ponavadi razvrščen po vrednosti, tveganju, prioriteti in nujnosti. Najvišje razvrščeni predmeti na seznamu zahtev izdelka določajo takojšnje razvojne aktivnosti. Višje kot je predmet razvrščen na seznamu zahtev izdelka, bolj je bil obravnavan in glede njega in njegove vrednosti obstaja večje soglasje.

Višje razvrščeni predmeti na seznamu zahtev izdelka so bolj jasni in bolj podrobno opisani, kot tisti, ki so razvrščeni nižje. Natančnejše ocene so narejene na podlagi večje jasnosti in podrobnejših opisov; nižja razvrstitev, manj podrobnosti. Predmeti s seznama zahtev izdelka s katerimi se bo razvojna ekipa ukvarjala v prihodnjem sprintu so opisani zelo podrobno ter razčlenjeni tako, da se lahko vsakega od teh členov »dokonča« v časovnem okviru sprinta..

Predmeti s seznama zahtev izdelka, ki jih razvojna ekipa lahko dokonča v okviru enega sprinta, so označeni kot »pripravljeni« oziroma »izvedljivi« za izbor na sestanku za načrtovanje sprinta.

Ko se izdelek uporablja in pridobiva na vrednosti, trg pa zagotavlja povratne informacije, seznam zahtev izdelka postaja večji in bolj izčrpen. Zahteve se nenehno spreminjajo zato je seznam zahtev izdelka »živeči« artefakt. Spremembe poslovnih zahtev, tržnih razmer ali tehnologije lahko povzročijo spremembe v seznamu zahtev izdelka.

Številne Scrum ekipe pogosto skupaj delajo na istem izdelku. Za opis prihajajočega dela na izdelku se uporablja en seznam zahtev izdelka. V tem primeru se predmete s seznama zahtev izdelka razporedi glede na določene lastnosti.

Negovanje seznama zahtev izdelka je dodajanje podrobnosti, ocen in vrstnega reda predmetom na seznamu zahtev izdelka. To je stalen proces, ko lastnik izdelka in razvojna ekipa sodelujeta na podrobnostih predmetov s seznama zahtev izdelka. Med negovanjem seznama zahtev izdelka so predmeti pregledani in dopolnjeni. Vendar pa jih lahko lastnik izdelka vedno posodobi ali pa se posodobijo glede na odločitve lastnika izdelka.

Negovanje je občasna aktivnost med lastnikom izdelka in razvojno ekipo v času sprinta. Razvojna ekipa ima pogosto domensko znanje in lahko sama opravi negovanje. Scrum ekipa se odloči kako in kdaj se opravi negovanje. Negovanje ponavadi ne porabi več kot 10% zmogljivosti razvojne ekipe.

Razvojna ekipa je odgovorna za vse ocene. Lastnik izdelka lahko vpliva na ekipo s tem, da ji pomaga razumeti in izbrati kompromise, vendar pa končno oceno dajo tisti, ki bodo delo izvajali.

Spremljanje napredka v smeri cilja

Kadarkoli se lahko sešteje celotno preostalo delo potrebno za doseg cilja. Lastnik izdelka spremlja celotno preostalo delo vsaj na vsaki reviziji sprinta. Lastnik izdelka primerja to količino dela s preostalim delom na prejšnjih revizijah sprinta, da oceni napredek proti dokončanju projektnega dela do željenega časa. Te informacije so dostopne in pregledne vsem nosilcem interesov.

Različni trendi (graf preostalega dela, graf dokončanega dela) in ostale projekcijske prakse so bile uporabljene za napoved napredka. Izkazale so se za uporabne. Vendar pa ne nadomestijo pomembnosti empirizma. V kompleksnem okolju se ne ve kaj se bo zgodilo. Samo tisto kar se je zgodilo se lahko uporabi za odločanje o prihodnosti.

Seznam zahtev sprinta

Seznam zahtev sprinta je zbirka izbranih predmetov s seznama zahtev izdelka skupaj z načrtom za »dokončanje« izdelka in uresničitve cilja sprinta. Seznam zahtev sprinta je napoved razvojne ekipe o funkcionalnostih, ki bodo v naslednji razširitvi in napoved dela, ki je potrebno za dokončanje te funkcionalnosti.

Seznam zahtev sprinta opredeljuje delo, ki ga bo opravila razvojna ekipa, da spremeni predmete s seznama zahtev izdelka v »dokončano« razširitev. Celotno delo, ki je po mnenju razvojne ekipe potrebno za dosego cilja sprinta, je vidno v seznamu zahtev sprinta.

Seznam zahtev sprinta je načrt, ki vsebuje dovolj podrobnosti, da so spremembe v napredku razumljene na dnevnem Scrumu. Razvojna ekipa spreminja seznam zahtev (sprinta) skozi celotni sprint in seznam zahtev sprinta nastane med sprintom. To se zgodi, ko razvojna ekipa dela na načrtu in spoznava vse več o delu, ki je potrebno za dosego cilja sprinta.

Ko se zahteva novo delo, ga razvojna ekipa doda na seznam zahtev sprinta. Ocena preostalega dela se posodobi, ko se delo izvaja oziroma je delo končano. Elemente načrta, ki se štejejo za nepotrebne, se odstrani. Samo razvojna ekipa lahko spremeni svoj seznam zahtev sprinta med sprintom. Seznam zahtev sprinta je v realnem času jasno vidna slika dela, ki ga razvojna ekipa načrtuje opraviti v sprintu in ki pripada le razvojni ekipi.

Spremljanje napredka sprinta

Celotno preostalo delo s seznama zahtev sprinta se lahko sešteje kadarkoli v času sprinta. Razvojna ekipa spremlja celotno preostalo delo vsaj na vsakem dnevnem Scrumu. Razvojna ekipa dnevno spremlja te seštevke in projicira verjetnost doseganja cilja sprinta. S spremljanjem preostalega dela med sprintom, razvojna ekipa vodi svoj napredek.

Scrum ne spremlja časa, ki je bil porabljen na predmetih s seznama zahtev sprinta. Pomembni spremenljivki sta samo preostalo delo in datum.

Razširitev

Razširitev je seštevke vseh predmetov s seznama zahtev izdelka, ki so bili dokončani med sprintom in v vseh prejšnjih sprintih. Na koncu sprinta, mora biti nova razširitev »dokončana«, kar pomeni, da mora biti uporabna in v skladu z definicijo »dokončanega«, ki jo je določila Scrum ekipa. Razširitev mora biti uporabna, ne glede na to ali se lastnik izdelka dejansko odloči za izdajo.

Definicija »dokončanega«

Ko je predmet s seznama zahtev izdelka ali razširitev opisana kot »dokončana« mora vsak razumeti kaj »dokončano« pomeni. Čeprav se to občutno razlikuje pri vsaki Scrum ekipi, pa morajo imeti člani skupno razumevanje kaj pomeni, da je delo končano, saj to zagotavlja preglednost. To je »definicija dokončanega« za Scrum ekipo in se uporablja za ugotavljanje kdaj je delo na razširitvi končano.

Ista definicija vodi razvojno ekipo, da ve koliko predmetov s seznama zahtev izdelka lahko izbere med načrtovanjem sprinta. Namen vsakega sprinta je ustvariti razširitev funkcionalnosti, ki je potencialno pripravljena za izdajo, v skladu s trenutno definicijo »dokončanega«.

Razvojna ekipa ustvari razširitev funkcionalnosti izdelka v vsakem sprintu. Ta razširitev je uporabna, torej se lastnik izdelka lahko odloči, da jo takoj izda. Vsaka razširitev je dodatek vsem prejšnjim razširitvam in je temeljito testirana, kar zagotavlja, da vse razširitve skupaj delujejo.

Ko se Scrum ekipe razvijajo se pričakuje, da se njihova definicija »dokončanega« razširi in vključi strožja merila za višjo kakovost.

Zaključek

Scrum je brezplačen in je predstavljen v tem vodiču. Scrum vloge, artefakti, dogodki in pravila so nespremenljivi in čeprav je možno vpeljati samo dele Scruma, rezultat tega ni Scrum. Scrum obstaja samo v vsej svoji celoti in dobro deluje kot okvir za ostale tehnike, metodologije in prakse.

Zahvale

Ljudje

Od tisoče ljudi, ki so pripomogli Scrumu, bi radi izpostavili tiste, ki so bili ključnega pomena v prvih desetih letih. Najprej je to Jeff Sutherland, ki je delal skupaj z Jeffom McKenno, ter Ken Schwaber, ki je delal z Mikom Smithom in Chrisem Martinom. Mnogi drugi so prispevali v naslednjih letih in brez njihove pomoči Scrum ne bi bil tako podroben kot je danes. David Starr je zagotovil ključne vpoglede in uredniške sposobnosti pri oblikovanju te različice Scrum vodiča.

Zgodovina

Ken Schwaber in Jeff Sutherland sta leta 1995 skupaj prvič predstavila Scrum na konferenci OOPSLA. Ta predstavitev je v bistvu dokumentirala nekajletni proces učenja, ko sta Ken in Jeff uporabljala Scrum.

Zgodovina Scruma je že dolga. Izpostaviti želimo podjetja, kjer so ga prvi poskušali in izboljševali: Individual, Inc., Fidelity Investments, in IDX (sedaj GE Medical).

Scrum vodič dokumentira Scrum kot sta ga več kot dvajset let razvijala in ohranjala Jeff Sutherland in Ken Schwaber. Ostali viri vam prinašajo vzorce, procese in vpoglede v to, kako prakse, pomoči in orodja dopolnjujejo Scrum okvir. Ti optimizirajo produktivnost, vrednost, kreativnost in ponos.