

™ Průvodce Scrumem

Pravidla hry



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

srpen 2013

Vyvinuli a udržují Ken Schwaber a Jeff Sutherland

Obsah

Cíl průvodce Scrumem.....	3
Scrum v kostce	3
Teorie Scrumu	3
Scrum tým	4
Vlastník produktu	5
Vývojový tým	5
Scrum master	6
Činnosti ve Scrumu	7
Cíl sprintu	7
Sprint	8
Plánovací schůzka	9
Denní schůzka (Daily Scrum).....	10
Vyhodnocení sprintu (Sprint Review)	11
Retrospektiva sprintu	12
Artefakty.....	13
Produktový backlog	13
Backlog sprintu	14
Přírůstek	15
Transparentnost artefaktů	15
Definice toho, co je „Hotovo“	16
Závěr.....	16
Poděkování.....	16
Lidé.....	16
Historie	16
Překlad	17

Cíl průvodce Scrumem

Scrum je rámec pro vývoj a údržbu složitých produktů. Tento průvodce popisuje definici Scrumu, která se skládá z rolí, činností a artefaktů Scrumu a pravidel, která je drží dohromady. Autory Scrumu jsou Ken Schwaber a Jeff Sutherland, kteří také napsali anglickou verzi průvodce.

Scrum v kostce

Scrum je nástroj, s jehož pomocí mohou lidé zvládnout složité adaptivní problémy a při tom dodávat produkty s vysokou přidanou hodnotou. Scrum je:

- jednoduchý
- srozumitelný
- extrémně obtížný pro dokonalé zvládnutí

Scrum je procesní rámec, který se používá k řízení vývoje složitých produktů od začátku devadesátých let. Scrum není proces pro samotný vývoj produktů, je to spíše procesní rámec, uvnitř kterého lze používat jiné procesy a techniky. Scrum zviditelňuje účinnost metod vašeho produktového řízení a vývoje, takže je možné je dále zdokonalovat.

Scrum se skládá ze Scrum týmů a přidružených rolí, činností, artefaktů a pravidel. Všechny součásti slouží určitému účelu a jsou nezbytné k tomu, aby bylo nasazení Scrumu úspěšné.

Vztahy a interakce mezi činnostmi, rolemi a artefakty určují pravidla Scrumu. Tato pravidla jsou popsána dále v dokumentu.

Konkrétní strategie nasazování Scrumu se liší případ od případu a jsou popsány jinde.

Teorie Scrumu

Scrum je založen na teorii řízení empirických procesů neboli empirismu. Empirismus tvrdí, že znalost pochází ze zkušenosti a rozhodování založeném na tom, co je známo. Scrum využívá iterační a inkrementální přístup k optimalizaci předvídatelnosti a řízení rizik. Každá implementace řízení empirického procesu stojí na třech pilířích: transparentnosti, kontrole a adaptaci.

Transparentnost

Důležité aspekty procesu musí být viditelné těm, kteří mají vliv na výsledek. Transparentnost vyžaduje, aby tyto aspekty používaly společný standard, takže pozorovatelé budou rozumět tomu, co vidí.

Například:

- Všichni účastníci musí používat společný jazyk, kterým popisují proces.
- Ti, kteří se účastní prací, musí používat společnou definici toho, co je „hotovo“.

Kontrola

Uživatelé Scrumu musí často kontrolovat artefakty a postup směrem k cíli tak často, aby se daly odhalit nepřijatelné odchylky v procesu. Frekvence kontroly nicméně nesmí být tak vysoká, aby stála v cestě skutečné práci. Kontrola je nejužitečnější, když ji provádějí kvalifikovaní lidé přímo na místě, kde se pracuje.

Adaptace

Jestliže revizor na základě kontroly rozhodne, že jeden nebo více aspektů procesu jsou mimo přijatelné hranice a že výsledný produkt bude nepřijatelný (neakceptovatelný), pak je nutné tento proces adaptovat. Změna musí být provedena co nejdříve, aby byla minimalizována budoucí odchylka.

Ve Scrumu jsou definovány čtyři formální činnosti body pro kontrolu a adaptaci, které jsou součástí sprintu (viz také kapitola *Činnosti ve Scrumu*):

- Plánování sprintu
- Denní schůzka
- Vyhodnocení sprintu
- Retrospektiva sprintu

Scrum tým

Scrum tým se skládá z vlastníka produktu, vývojového týmu a Scrum mastera. Scrum týmy jsou sebe-organizující a multifunkční. Sebeorganizující týmy si samy volí, jak provedou práci, nejsou tedy přímo vedeny nikým zvenčí. Multifunkční týmy mají všechny schopnosti potřebné k tomu, aby dokončily svou práci bez toho, že by musely čekat na někoho, kdo není součástí týmu. Týmový model ve Scrumu je navržen pro optimalizaci flexibility, tvořivosti a produktivity.

Týmy doručují produkty iterativně a inkrementálně, a tím zvyšují šanci na to, že se jim dostane zpětné vazby. Postupné doručování „hotového“ produktu zajišťuje, že potenciálně použitelná verze produktu je vždy k dispozici.

Vlastník produktu

Vlastník produktu je zodpovědný za maximalizaci hodnoty produktu a práce vývojového týmu. V různých organizacích, týmech i mezi jednotlivci mohou existovat různé cesty, jak toho dosáhnout.

Vlastník produktu je jediný člověk, který je zodpovědný za správu produktového backlogu, která zahrnuje tyto činnosti:

- Jasná formulace položek produktového backlogu.
- Uspořádání položek produktového backlogu tak, aby co nejlépe odrážel produktovou vizi a cíle.
- Zajišťování toho, aby vývojový tým dodával vždy nejlepší hodnotu.
- Zajištění transparentnosti a dostupnosti produktového backlogu tak, aby bylo každému srozumitelné, co obsahuje a na čem bude Scrum tým v nejbližší době pracovat.
- Zajištění toho, že vývojový tým dostatečně rozumí položkám v produktovém backlogu.

Výše popsanou práci může vykonávat vlastník produktu sám nebo může pověřit vývojový tým, aby ji vykonával on. Vlastník produktu však v každém případě zůstává zodpovědnou osobou.

Vlastník produktu je jedna osoba, nikoli komise. Vlastník produktu může reprezentovat zájmy komise, ale pokud někdo chce změnit pořadí položek v produktovém katalogu, musí to učinit přes vlastníka produktu.

Aby mohl být vlastník produktu úspěšný, celá organizace musí respektovat jeho nebo její rozhodnutí. Rozhodnutí vlastníka produktu jsou patrná z obsahu a pořadí položek produktového backlogu. Nikdo jiný není oprávněn pověřit vývojový tým, aby pracoval podle jiných požadavků, a vývojový tým nemá dovoleno pracovat podle toho, co řekne někdo jiný.

Vývojový tým

Vývojový tým se skládá z profesionálů, kteří dodávají přírůstek „hotového“ produktu na konci každého sprintu. Přírůstek produktu vytvářejí pouze členové vývojového týmu.

Organizace vytváří vývojové týmy a pověřuje je, aby řídili svou vlastní práci. Vzniklý synergický efekt vede ke zvýšené efektivitě práce vývojového týmu.

Vývojové týmy mají následující charakteristiky:

- Jsou sebeorganizující. Nikdo (dokonce ani Scrum master) neříká vývojovému týmu, jak má přeměnit produktový katalog v potenciálně nasaditelné přírůstky produktu.
- Vývojové týmy jsou multifunkční, mají všechny schopnosti potřebné k vytvoření přírůstku produktu.

- Ve Scrumu nemají členové vývojového týmu jiný titul než vývojář bez ohledu na to, jakou práci vykonávají; z tohoto pravidla nejsou žádné výjimky.
- Vývojové týmy neobsahují podtýmy, které se věnují konkrétním oblastem, jako např. testování nebo analýza; z tohoto pravidla nejsou žádné výjimky.
- Jednotliví členové vývojového týmu mohou mít své specifické dovednosti a zaměření, ale zodpovědnost za výsledek má tým jako celek.

Velikost vývojového týmu

Optimální vývojový tým je dost malý na to, aby zůstal flexibilní, a dost velký na to, aby byl schopen dokončit znatelný kus práce během sprintu. Týmy s méně než třemi členy nemohou naplno využít interakcí mezi členy, což vede pouze k malému zlepšení produktivity. Menším vývojovým týmům se také může stát, že nebudou mít všechny potřebné kompetence a nemusí proto být schopni vytvořit potenciálně nasaditelný přírůstek. Týmy s více než devíti členy vyžadují příliš mnoho koordinace. Fungování takových týmů je moc složité na to, aby bylo možné použít k jejich řízení empirický proces.

Vlastník produktu a Scrum master se do těchto počtů nezahrnují (pokud ovšem nepracují na úkolech v rámci sprintu).

Scrum master

Scrum master je zodpovědný za osvojování a dodržování pravidel Scrumu. Scrum masteri trvají na tom, aby týmy dodržovaly jak ducha teorie Scrumu, tak i jeho techniky a pravidla.

Scrum master zaujímá roli vedoucího týmu, ovšem je to vedoucí, který týmu hlavně slouží. Scrum master pomáhá lidem v okolí vývojového týmu rozpoznat, které jejich interakce s týmem jsou prospěšné a které ne. Pomáhá každému změnit své chování tak, aby vývojový tým mohl vytvářet maximální hodnotu.

Služby Scrum mastera vlastníkovu produktu

Scrum master pomáhá vlastníkovu produktu těmito způsoby:

- Hledá techniky pro efektivní správu produktového katalogu.
- Rozvíjí u vývojového týmu potřebu jasných a stručných položek produktového katalogu.
- Pomáhá s plánování produktu v empirickém prostředí.
- Sleduje, že vlastník produktu spravuje produktový backlog v duchu dosažení maximální hodnoty
- Vysvětluje a aplikuje principy agilního vývoje.
- Moderuje podle potřeby všechny schůzky ve Scrumu.

Služby Scrum mastera vývojovému týmu

Scrum master pomáhá vývojovému týmu těmito způsoby:

- Vede vývojový tým směrem k sebeorganizovanosti a multifunkčnosti.
- Učí a vede vývojový tým k tomu, aby vytvářel produkty s vysokou přidanou hodnotou.
- Odstraňuje překážky, které brání vývojovému týmu v postupu.
- Moderuje podle potřeby všechny schůzky ve Scrumu.
- Koučuje vývojový tým v prostředí organizací, ve kterých ještě Scrum není správně pochopen a přijat.

Služby Scrum mastera organizaci

Scrum master pomáhá organizaci několika způsoby:

- Vede a školí organizaci v osvojování Scrumu.
- Plánuje implementaci Scrumu v organizaci.
- Pomáhá zaměstnancům a ostatním zúčastněným stranám pochopit a osvojit si Scrum a empirický vývoj produktu.
- Iniciuje změny, které vedou k vyšší produktivitě produktového týmu.
- Spolupracuje s ostatními Scrum mastery na efektivním zavádění Scrumu v organizaci.

Činnosti ve Scrumu

Předepsané činnosti Scrumu zajišťují pravidelnost a minimalizují potřebu dalších, Scrumem nedefinovaných schůzek. Všechny činnosti jsou časově ohraničené (time-boxed), tzn. že každá činnost má určenou svou maximální délku trvání. Jakmile sprint začne, je nastavena jeho délka a následně už nemůže být zkrácena či prodloužena. Ostatní činnosti mohou skončit vždy, když je dosaženo jejich cíle; tím je zajištěno, že činnosti zaberou přiměřenou dobu a nedochází k plýtvání časem.

Sprint sám o sobě je jen souhrnem předepsaných činností. Každá činnost je přitom i příležitostí ke kontrole a adaptaci některého aspektu Scrumu. Tyto činnosti jsou navrženy tak, aby umožnily důležitou transparentnost a kontrolu. Vynechání kterékoliv z těchto činností má za následek snížení transparentnosti a ztrátu kontroly a možnosti adaptace.

Cíl sprintu

Cíle sprintu (Sprint Goal) má být dosaženo implementací produktového backlogu. Definice cíle říká vývojovému týmu, proč vlastně vytváří přírůstek. Cíl je definován na plánovací schůzce.

Sprint

Podstatou Scrumu je Sprint v délce trvání jednoho měsíce, popřípadě kratší. Během sprintu je vytvořen (v kvalitě „hotovo“) potenciálně nasaditelný přírůstek produktu. Sprints většinou mají v rámci celého vývoje produktu shodnou délku. Nový sprint vždy začíná ihned po dokončení předchozího sprintu.

Sprints se skládají z plánovací schůzky (Sprint Planning Meeting), denních schůzek (Daily Scrums), vlastních vývojových prací, vyhodnocení sprintu (Sprint Review), a retrospektivy (Sprint Retrospective).

Během sprintu:

- se neprovádí žádné změny ohrožující cíl sprintu (Sprint Goal);
- se nesnižuje kvalita cíle sprintu;
- může být mezi vlastníkem produktu a vývojovým týmem znovu projednán a upřesněn rozsah, jak bude popsáno v dalším textu.

Každý sprint můžeme považovat za projekt v (maximálně) měsíčním rozsahu. Stejně jako projekty, tak i sprints používáme k „vytvoření něčeho“. Součástí každého sprintu je popis toho, co má být vytvořeno (tj. návrh cílového produktu a flexibilní plán, který bude sloužit jako vodítko pro provádění prací), dále samotná práce a výsledný produkt.

Sprints jsou limitované jedním kalendářním měsícem. Trval-li by sprint příliš dlouho, mohla by se mezitím změnit definice cílového produktu, zvýšit se jeho složitost a mohla by vzrůstat rizika. Sprints přináší předvídatelnost – přinejmenším jednou měsíčně zajistí provedení kontroly a adaptace procesu. Sprints také omezují riziko nekontrolovaného vzrůstu nákladů na maximálně jeden kalendářní měsíc.

Zrušení sprintu

Sprint může být před uplynutím plánovaného času zrušen. Jen vlastník produktu má pravomoc zrušit sprint, ovšem může to udělat na popud vývojového týmu, Scrum mastera či ostatních zúčastněných stran.

Sprint může být zrušený v případě, kdy cíl Sprintu zastará. Toto může nastat např. při změně vnitrofiremní strategie, změně situace na trhu nebo změn technologických podmínek. Obecně by sprint měl být zrušený v případech, kdy za daných okolností již nedává smysl. Díky krátkým sprintům je však nutné zrušit Sprint jen výjimečně.

Je-li sprint zrušený, jsou všechny „hotové“ položky produktového backlogu vyhodnoceny. Jsou-li hotové položky potenciálně nasaditelné, tak je vlastník produktu většinou akceptuje. Veškeré

nehotové položky produktového katalogu znovu projdou procesem odhadování náročnosti a vrátí se zpět do produktového katalogu. Práce odvedená na těchto položkách rychle zastarává a mnohdy musí znovu projít ohodnocením náročnosti.

Zrušení sprintu spotřebuje určité zdroje, protože všichni musí na plánovací schůzce dalšího sprintu přeplánovat. Ke zrušení sprintu dochází jen výjimečně, a často je to pro Scrum tým traumatizující.

Plánovací schůzka

Práce, která má být vykonána během sprintu, je plánována na plánovací schůzce (Sprint Planning). Tento plán je vytvářen v součinnosti celého Scrum týmu.

Plánovací schůzka je časově ohraničená – pro jednoměsíční sprint by měla zabrat nejvýše osm hodin. U kratších sprintů je tato činnost většinou kratší. Scrum master se stará o správný průběh schůzky a o to, aby účastníci chápali její účel. Scrum master učí vývojový tým udržet se v time-boxu.

Plánovací schůzka odpovídá na následující otázky:

- Jaký přírůstek může být dodán na konci příštího sprintu?
- Jakou práci bude nutno vykonat pro vytvoření přírůstku?

První téma: Co může být vytvořeno během sprintu?

Vývojový tým odhaduje, které všechny funkčnosti budou během sprintu vyvinuty. Vlastník produktu probírá záměr sprintu a položky produktového backlogu, které (pokud budou dokončeny) by měly zajistit splnění cíle sprintu. Přitom se celý Scrum tým snaží společně porozumět obsahu sprintu.

Vstupními informacemi této schůzky jsou: produktový backlog, poslední přírůstek produktu, plánovaná kapacita vývojového týmu pro příští sprint a výkon vývojového týmu v předchozím sprintu. Počet položek produktového backlogu zařazených do sprintu závisí výhradně na rozhodnutí vývojového týmu. Jen vývojový tým může odhadnout, co je schopen během následujícího sprintu dokončit.

Poté, co vývojový tým odhadne, které položky produktového backlogu během sprintu dodá, Scrum tým definuje cíl sprintu (Sprint Goal). Cíl sprintu má být dosažen v průběhu sprintu implementací položek produktového backlogu a týmu poskytuje vodítko k tomu, proč pracuje zrovna na daném přírůstku produktu.

Druhé téma: Jak bude naplánovaná práce provedena?

Stanovil-li vývojový tým cíl sprintu a vybral položky produktového backlogu pro nadcházející sprint, může začít uvažovat o tom, jak během sprintu vytvoří plánovaný přírůstek (jak jej převede do stavu "hotovo"). Položky produktového backlogu zařazené do tohoto sprintu spolu s plánem na doručování položek tvoří backlog sprintu.

Vývojový tým obvykle začíná návrhem systému a prací potřebných k přeměně produktového katalogu do fungujícího inkrementu produktu. Charakter prací se může během sprintu změnit, může se měnit i odhad pracnosti. Nicméně během plánovací schůzky by měl být naplánován dostatečný čas, který dle odhadu vývojového týmu bude potřebné odpracovat v nadcházejícím sprintu. Na konci plánovací schůzky jsou práce naplánované vývojovým týmem na první dny sprintu rozloženy – často až na části o jednodenní (nebo menší) pracnosti. Aby mohl tým převzít zodpovědnost za provedení prací zařazených do katalogu sprintu, tak se sebeorganizuje jak během plánovací schůzky, tak během samotného sprintu.

Vlastník produktu může objasnit vybrané položky produktového backlogu a pomoci s dosažením jednotného pohledu na věc. Rozhodne-li vývojový tým, že má příliš mnoho nebo příliš málo práce, může s vlastníkem produktu znovu projednat položky produktového backlogu. Vývojový tým může přizvat k účasti i další lidi kvůli konzultacím týkajícím se tématu produktu nebo použité technologie.

Na konci plánovací schůzky by měl být vývojový tým schopen vlastníkovi produktu a Scrum masterovi vysvětlit, jakým způsobem hodlá jako sebeorganizující tým dosáhnout cíle sprintu a vytvořit očekávaný přírůstek.

Denní schůzka (Daily Scrum)

Denní schůzka (Daily Scrum) je 15-ti minutová schůzka vývojového týmu určená pro synchronizaci aktivit a vytvoření plánu na dalších 24 hodin. Na této schůzce je kontrolována práce vykonaná od poslední denní schůzky a je vytvářen odhad práce, která by mohla být vykonaná do další denní schůzky.

Pro zjednodušení organizace se denní schůzka koná každý den ve stejný čas a na stejném místě. Na schůzce členové vývojového týmu odpovídají na otázky:

- Co jsem včera udělal proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?
- Co budu dělat dnes proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?
- Vidím nějaké překážky, které brání mně nebo vývojovému týmu ve splnění cíle sprintu?

Vývojový tým pomocí denní schůzky kontroluje svůj postup směrem k cíli sprintu. Kontroluje, zda dosavadní postup směřuje k dokončení katalogu sprintu. Denní schůzka zvyšuje

pravděpodobnost, že vývojový tým splní cíl sprintu. Vývojovému týmu by mělo být každý den jasné, jakým způsobem se chce společně sebeorganizovat pro dosažení cíle sprintu a pro vytvoření očekávaného přírůstku na konci sprintu. Vývojový tým nebo členové týmu se často ihned po denní schůzce sejdou k dalším debatám nebo k adaptaci či přeplánování zbývajících práce nutné k dokončení sprintu.

Scrum master zajišťuje konání této schůzky, ale za průběh denní schůzky je zodpovědný samotný tým. Dále Scrum master vývojovému týmu pomáhá udržet denní schůzku v 15-ti minutovém rámci.

Scrum master dbá na dodržování pravidla, že denní schůzky se účastní jen členové vývojového týmu.

Denní schůzka zlepšuje komunikaci, eliminuje potřebu dalších schůzek, identifikuje překážky vývoje kvůli jejich odstranění, vyzdvihuje a podporuje rychlá rozhodnutí a zlepšuje úroveň znalostí každého člena týmu o projektu. Je klíčovou schůzkou zajišťující kontrolu a adaptaci.

Vyhodnocení sprintu (Sprint Review)

Vyhodnocení prováděné na konci sprintu zkoumá přírůstek a v případě potřeby adaptuje produktový backlog. Během vyhodnocení sprintu Scrum tým a ostatní zúčastněné strany (stakeholders) probírají výsledky sprintu. Dle zjištěných skutečností a také dle změn produktového backlogu (provedených během Sprintu) všichni zúčastnění spolupracují na rozhodnutích „jak postupovat dále“ pro optimalizaci hodnoty. Jde o neformální schůzku, a nejde o status meeting; předvedení přírůstku má za cíl získat zpětnou vazbu a podpořit spolupráci.

Při jednoměsíčních Sprintech by tato schůzka měla zabrat nejvýše čtyři hodiny. U kratších Sprintů je schůzka většinou úměrně kratší. Scrum master se stará o to, aby vyhodnocení proběhlo a aby účastníci rozuměli jeho účelu; také všem pomáhá udržet se v time-boxu.

Vyhodnocení sprintu má následující části:

- Účastníky jsou členové Scrum týmu a klíčoví zástupci zúčastněných stran, které pozve vlastník produktu.
- Vlastník produktu objasňuje, které položky produktového backlogu byly dokončeny („hotovo“) a které nikoliv.
- Vývojový tým diskutuje o tom, co se během sprintu dařilo, k jakým problémům docházelo a jak tyto problémy byly řešeny.
- Vývojový tým demonstrovuje „hotové“ výsledky a odpovídá na dotazy týkající se přírůstku.

- Vlastník produktu diskutuje o aktuálním stavu produktového backlogu. Na základě dosaženého pokroku odhaduje pravděpodobné datum dokončení (je-li to potřebné).
- Celá skupina společně navrhne, co bude řešeno dále, takže schůzka pro vyhodnocení sprintu poskytne důležitý vstup pro následující plánovací schůzku.
- Zhodnocení toho, jaká je aktuální situace na trhu či potenciální použití produktu může změnit výčet nejužitečnějších vlastností, které by měly být dále vyvíjeny
- A vyhodnocení časového průběhu, rozpočtu, potenciálních možností a situace na trhu pro další předpokládané vydání produktu

Výsledkem vyhodnocení sprintu je revidovaný produktový backlog, a dále jeho vytipované položky jako kandidáti na zařazení do dalšího sprintu. Produktový backlog může být také celkově přizpůsobený novým příležitostem.

Retrospektiva sprintu

Scrum tým má během retrospektivy sprintu příležitost ke kontrole sama sebe a k naplánování kroků, pomocí kterých dojde během příštího sprintu ke zlepšení.

Retrospektiva následuje po vyhodnocení sprintu, ale ještě před plánovací schůzkou. Při jednoměsíčních sprintech by měla trvat tři hodiny. U kratších sprintů je většinou kratší. Scrum master se stará o to, aby retrospektiva proběhla a aby účastníci rozuměli jejímu účelu; také všem pomáhá udržet se v time-boxu. Scrum master se schůzky účastní jako rovnocenný člen týmu, protože má zodpovědnost za proces Scrumu.

Smyslem retrospektivy sprintu je:

- Kontrola toho, jak probíhal poslední sprint s ohledem na lidi, vztahy, procesy a použité nástroje.
- Identifikace a seřazení hlavních aspektů, které fungovaly dobře a které je možné zlepšit.
- Vytvoření plánu na zavedení jednotlivých vylepšení; tento plán je vytvářen stejným způsobem, kterým Scrum tým provádí svou běžnou práci při vývoji produktu.

Scrum master povzbuzuje Scrum tým ke změnám (myšleno ke změnám v rámci procesu Scrumu) – ke zlepšení vývojového procesu a postupů za účelem efektivnějšího a příjemnějšího průběhu příštího sprintu. Během každé retrospektivy Scrum tým uvažuje o tom, jak vhodnou adaptací definice „hotovo“ zvýšit kvalitu produktu.

Scrum tým by měl mít na konci retrospektivy hotový seznam zlepšení, která v dalším Sprintu zavede. Zavádění těchto zlepšení v dalším Sprintu je vlastně adaptací plynoucí z kontroly, kterou

Scrum tým provedl sám na sobě. I když zlepšení mohou být zaváděna kdykoliv, retrospektiva sprintu přináší týmu metodickou a formalizovanou příležitost k zaměření se na kontrolu a adaptaci.

Artefakty

Artefakty Scrumu reprezentují práci a její hodnoty různými způsoby, které jsou užitečné pro poskytování transparentnosti a dále jsou příležitostí pro kontrolu a adaptaci. Artefakty definované Scrumem jsou navrženy pro maximální navýšení transparentnosti klíčových informací tak, aby porozumění danému artefaktu bylo jednoznačné.

Produktový backlog

Produktový backlog je prioritizovaný seznam všeho, co může být potřeba v produktu a je jediným zdrojem požadavků na jakoukoliv změnu v produktu. Vlastník produktu je zodpovědný za obsah, dostupnost a prioritizaci backlogu.

Produktový backlog není nikdy úplný. V úvodní fázi vývoje obsahuje pouze zpočátku známé a dobře pochopené požadavky. Produktový backlog se vyvíjí tak, jak se vyvíjí produkt a prostředí, ve kterém bude používán. Produktový backlog je dynamický, stále se mění tak, aby obsahoval to, co produkt potřebuje, aby byl vhodný, konkurenceschopný a užitečný. Dokud existuje produkt, existuje produktový backlog.

Produktový backlog je seznam všech vlastností, funkcí, požadavků, rozšíření a oprav chyb, které představují všechny změny, které budou provedeny v produktu v příštích vydáních. Položky produktového backlogu mají popis, prioritu a odhad.

Když se produkt začne používat a získává na hodnotě, trh poskytuje zpětnou vazbu. Produktový backlog potom roste a seznam je podrobnější. Požadavky se nikdy nepřestávají měnit, produktový backlog je živý dokument. Změny mohou být způsobeny změnami požadavků byznysu, podmínek na trhu nebo technologií.

Často pracuje společně na stejném produktu více scrum týmů. V takovém případě se používá pouze jeden produktový backlog a jeho položky se seskupí podle nějakého atributu.

Příprava a péče o produktový backlog zahrnuje zpřesňování detailů, odhadů pracnosti a uspořádání jednotlivých položek. Je to stále probíhající proces, v rámci kterého vlastník produktu a vývojový tým spolupracují na detailním upřesňování jednotlivých položek. Během tohoto procesu jsou položky produktového backlogu kontrolovány a přehodnocovány. Vývojový tým rozhoduje kdy a jak je úprava produktového backlogu hotová. Péče o produktový backlog obvykle nezabere více než 10% kapacity vývojového týmu. Položky produktového backlogu mohou být upravovány kdykoliv na základě zvážení vlastníka produktu.

Položky setříděné výše v produktovém backlogu jsou obvykle dopspecifikovány dříve než ty níže položené. Přesnější odhady jsou založené na jasnějším zadání a větším detailu; čím níže v seznamu, tím menší úroveň detailu. Položky, které budou zaměstnávat vývojový tým v nadcházejícím sprintu jsou natolik upřesněny, že jakákoliv z těchto položek může být rozumně “dokončena” během časového rámce sprintu. Položky, které mohou být “dokončeny” vývojovým týmem během jednoho sprintu jsou označeny jako “připravené” k výběru během plánovací schůzky. Položky produktového backlogu obvykle dosáhnout tohoto stupně transparentnosti během aktivit popsaných výše.

Vývojový tým je odpovědný za všechny odhady. Vlastník produktu může ovlivnit vývojový tým tím, že mu pomůže porozumět a vybrat kompromisy, ale finální odhad je vytvořen vývojovým týmem, který bude provádět odhadovanou práci.

Sledování postupu k dosažení cíle

Celková práce zbývající k dosažení cíle může být kdykoliv vyčíslena. Vlastník produktu sleduje sumu zbývající práce minimálně na každém vyhodnocení sprintu. Vlastník produktu porovnává toto množství práce s množstvím zbylé práce z předchozích vyhodnocení sprintů tak, aby posoudil postup plánovaných prací směřující k cíli v požadovaném čase. Tato informace je srozumitelná a viditelná pro všechny zúčastněné strany.

K odhadování budoucího průběhu projektu se používají grafy zachycující trendy (burndown, burnup), jakož i jiné prediktivní techniky. Byť jsou tyto grafy jistě užitečné, nemohou nahradit důležitost znalosti založené na zkušenostech. Ve složitých prostředích je těžké odhadnout, co se stane. Jedině to, co se již stalo, může být použito pro rozhodování o budoucím vývoji.

Backlog sprintu

Sprint backlog je množina úkolů vybraných z produktového backlogu včetně plánu dodání produktového přírůstku a splnění cíle sprintu. Backlog sprintu je prognóza vývojového týmu jaká funkcionality bude dodána v následujícím sprintu a kolik práce bude potřebné k dodání této funkcionality.

Backlog sprintu ukazuje všechnu práci, kterou si vývojový tým vytýčil jako nezbytnou ke splnění cíle daného sprintu.

Backlog sprintu je natolik podrobný, že změny jeho průběhu mohou být sledovány na denní bázi, tj. na Daily Scrumu. Sprint backlog se během sprintu mění; vývojový tým ho upravuje po celou dobu sprintu. Tyto úpravy jsou potřebné proto, že vývojový tým během sprintu získává více poznatků o tom, co je potřeba ke splnění cíle sprintu

Pokud je požadována další práce, vývojový tým ji přidá do sprint backlogu. Podle toho, kolik je na úkolech odpracováno, nebo jestliže jsou dokončeny, provádí se aktualizace odhadu. Pokud se

některé úkoly ukáží jako zbytečné, jsou z backlogu odstraněny. Jedině vývojový tým může změnit sprint backlog v průběhu sprintu. Sprint backlog tak představuje jasný, transparentní a aktuální obraz práce, kterou vývojový tým plánuje v průběhu sprintu dokončit. Sprint backlog je výlučně záležitostí vývojovému týmu.

Monitorování postupu sprintu

Množství práce, která zbývá k dokončení sprintu, může být vypočteno v kterémkoli okamžiku. Vývojový tým sleduje toto množství práce minimálně na denní bázi (Daily Scrum) a předpovídá pravděpodobnost dosažení cíle sprintu. Vývojový tým řídí svůj postup během sprintu sledováním množství zbývajících práce.

Přírůstek

Přírůstek je suma všech dokončených položek produktového backlogu v průběhu aktuálního sprintu a všech předchozích sprintů. Koncem sprintu musí být nový přírůstek „hotový“, což znamená, že musí splňovat podmínky definované Scrum týmem pro stav „hotovo“ a také musí splňovat podmínky použitelnosti bez ohledu na to, jestli se rozhodne vlastník produktu ho vydat nebo ne.

Transparentnost artefaktů

Scrum staví na transparentnosti. Rozhodnutí o optimalizaci hodnot a kontrole rizik jsou učiněna na základě vnímaného stavu artefaktů. Pokud je transparentnost dostatečná, mají tato rozhodnutí skutečnou váhu. V opačném případě mohou být tato rozhodnutí chybná, jejich hodnota se může snižovat a rizika se mohou zvyšovat.

Scrum master musí dojít s vlastníkem produktu, vývojovým týmem a všemi ostatními zúčastněnými stranami k dohodě, že artefakty jsou plně transparentní. Následující metody vedou k vypořádání se s netransparentními artefakty: scrum master má za úkol pomáhat všem k výběru nejvhodnějších postupů v případě nedostatečné transparentnosti. Scrum Master může odhalit nedostatečnou transparentnost kontrolou artefaktů, vyzorováním vzorů, pečlivým nasloucháním toho, co je řečeno a rozpoznáváním rozporů mezi očekávanými a opravdovými výsledky.

Úkolem scrum mastera je spolupracovat se scrum týmem a organizací a navyšovat transparentnost artefaktů. Tato práce obvykle vyžaduje učení, přesvědčování a změnu. Transparentnosti se nedosahuje okamžitě, transparentnost je cesta.

Definice toho, co je „Hotovo“

Definice „hotovo“ také vede vývojový tým k poznání, kolik položek může přijmout do sprintu v průběhu plánovacího schůzky pro sprint. Cílem každého sprintu je dodání přírůstku potenciálně nasaditelného produktu, a který je plně v souladu s definicí „hotovo“ Scrum týmu.

Vývojové týmy dodávají přírůstek funkčnosti produktu v každém sprintu. Tento přírůstek je použitelný, takže vlastník produktu se může rozhodnout k jeho okamžitému nasazení.

Pokud je definice „hotovo“ součástí konvencí, standardů nebo směrnic vývojové organizace, všechny scrum týmy ji musí použít jako minimální základ. Pokud definice „hotovo“ není v konvencích vývojové organizace, musí si vývojový tým definovat definici „hotovo“ vhodnou pro produkt. Pokud existuje více scrum týmů pracujících na systému nebo produktové verzi, vývojové týmy ze všech scrum týmů musí definici „hotovo“ sjednotit.

Každý přírůstek je doplňkem ke všem předcházejícím přírůstkům a je intenzivně testován, čímž se zajistí, že všechny přírůstky spolu spolupracují.

Jak scrum tým vyžívá, očekává se, že jeho definice „hotovo“ se bude rozšiřovat tak, aby pokryla přísnější kritéria pro vyšší kvalitu. Jakýkoliv produkt nebo systém by měl mít takovou definici „hotovo“, která je měřítkem pro veškerou na něm provedenou práci.

Závěr

Scrum nabízíme bezplatně v tomto průvodci. Role ve Scrumu, artefakty, schůzky a pravidla jsou neměnné. I když je možné implementovat Scrum jenom z části, výsledek není Scrum. Scrum existuje pouze v celku a slouží jako kontejner pro další techniky, metodiky a postupy.

Poděkování

Lidé

Z tisíců lidí, kteří přispěli ke vzniku Scrumu, bychom chtěli připomenout ty, kteří významně pomohli v prvních deseti letech. Jako první to byli Jeff Sutherland, který spolupracoval s Jeffem McKennou, a Ken Schwaber s Mikem Smithem a Chrisem Martinem. V dalších letech pomáhalo mnoho dalších lidí, a bez jejich pomoci by Scrum nebyl tak vylepšen, jako je tomu dnes.

Historie

Ken Schwaber a Jeff Sutherland jako první spolu prezentovali Scrum na konferenci OOPSLA 1995. Tato prezentace v zásadě dokumentovala poznání, které Ken a Jeff nabyli v průběhu předcházejících let při aplikování Scrumu. Scrum se vyvíjí už delší dobu. Pokud bychom chtěli

připomenout místa, kde byl poprvé vyzkoušen a zdokonalen, musíme zmínit firmy Individual, Inc., Fidelity Investments a IDX (dnes GE Medical).

Průvodce Scrumem dokumentuje Scrum tak, jak by vyvinut a udržován povíce než dvacet let Jeffem Sutherlandem a Kenem Schwaberem. Metody, procesy a nápady, které rámec scrumu doplňují, je možné najít v jiných dokumentech, které vyladují produktivitu, hodnotu, kreativitu a uspokojení z práce.

Překlad

Průvodce byl přeložen z původní anglické verze, kterou poskytli Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Na překladu se podíleli Robert Batůšek, Martin Pavíček, Petr Sobotka, Jiří Škrabal a Michal Vallo. Práce koordinoval Robert Batůšek.