

Guidul Scrum™

Ghidul Absolut al Scrum: Regulile Jocului



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Iulie 2013

Dezvoltat și susținut de către Ken Schwaber și Jeff Sutherland

Cuprins

Scopul Ghidului Scrum.....	3
Prezentare Scrum	3
Teoria Scrum.....	3
Echipa Scrum	4
Product Owner-ul	5
Echipa de Dezvoltare	5
Scrum Master	6
Evenimentele Scrum (Scrum Events).....	7
Sprint-ul (The Sprint)	7
Planificarea Sprint-ului (Sprint Planning)	9
Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrum)	10
Revizuirea Sprint-ului (Sprint Review).....	11
Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective).....	12
Artefacte Scrum.....	13
Product Backlog.....	13
Sprint Backlog.....	14
Incrementul	15
Transparența artefactului.....	15
Definiția stării “Finalizat” (Definition of “Done”)	16
End Note.....	16
Mulțumiri.....	17
Oamenii	17
Istoria.....	17
Traducerea.....	17
Schimbări ale ghidului Scrum între 2011 și 2013	18

Scopul Ghidului Scrum

Scrum-ul este un cadru pentru dezvoltarea și susținerea produselor complexe. Acest ghid conține definiția Scrum-ului. Această definiție constă în rolurile, evenimentele, artefactele Scrum-ului precum și regulile care le leagă pe acestea împreună. Ken Schwaber și Jeff Sutherland au dezvoltat Scrum-ul; Ghidul Scrum este scris și furnizat de ei. Împreună, ei stau în spatele Ghidului Scrum.

Prezentare Scrum

Scrum (subst.): un cadru în care oamenii își pot adresa probleme complexe de adaptare, livrând în același timp, în mod productiv și creativ, produse de cea mai mare valoare posibilă.

Scrum este:

- Ușor
- Simplu de înțeles
- Difil de stăpânit

Scrum este un cadru pentru procese care a fost folosit în managementul dezvoltării de produse complexe încă de la începutul anilor 1990. Scrum nu este un proces sau o tehnică de construire a produselor; mai degrabă este un cadru în care poți folosi diferite procese și tehnici. Scrum clarifică eficacitatea relativă a managementului produsului și practicile de dezvoltare astfel încât să se poată face îmbunătățiri.

Cadrul Scrum constă în Echipele Scrum și în rolurile, evenimentele, artefactele și regulile asociate acestora. Fiecare componentă din cadru servește unui anumit scop și este esențială în succesul și utilizarea Scrum-ului.

Regulile Scrum leagă împreună evenimentele, rolurile și artefactele, guvernând relațiile și interacțiunea dintre ele. Regulile Scrum sunt descrise în interiorul acestui document.

Strategiile specifice de utilizare a cadrului Scrum variază și vor fi descrise în altă parte.

Teoria Scrum

Scrum este bazat pe o teorie empirică de control a proceselor, sau empirism. Empirismul afirmă faptul că sursa cunoștințelor este experiența și luarea deciziilor pe baza a ceea ce este știut. Scrum folosește o abordare iterativă, incrementală cu scopul de a optimiza predictibilitatea și de a controla riscul.

Trei piloni susțin orice implementare a controlului procesului empiric: transparența, inspecția și adaptarea.

Transparența

Aspecte semnificative ale procesului trebuie să fie vizibile celor responsabili de rezultate. Transparența necesită ca aceste aspecte să fie definite de un standard comun astfel încât observatorii să împărtășească puncte de vedere comune asupra a ceea ce văd.

De exemplu:

- Un limbaj comun referitor la proces trebuie să fie împărtășit de către toți participanții; și,
- O definiție comună a statusului “Finalizat” trebuie împărtășită de către cei care efectuează munca și cei care acceptă munca rezultată.

Inspecția

Utilizatorii Scrum trebuie să inspecteze în mod frecvent artefactele și progresul făcut, astfel încât să detecteze variațiile. Inspecția lor nu trebuie să fie atât de frecventă încât să afecteze lucrul în general. Inspecțiile sunt cele mai benefice atunci când sunt efectuate în mod sânguincios la locul de muncă.

Adaptarea

Dacă un inspector stabilește că unul sau mai multe aspecte ale procesului deviază în afara unor limite acceptabile, și că produsul rezultat va fi inacceptabil, procesul sau materialul procesat trebuie să fie ajustat. O ajustare trebuie făcută cât mai curând posibil pentru a minimiza deviațiile ulterioare.

Scrum recomandă patru evenimente formale în cadrul unui Sprint, pentru inspecție și adaptare, așa cum este descris în secțiunea *Evenimentele Scrum* ale acestui document:

- Planificarea Sprint-ului (Sprint Planning)
- Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrum)
- Revizuirea Sprint-ului (Sprint Review)
- Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective)

Echipa Scrum

Echipa Scrum este alcătuită din Product Owner, Echipa de Dezvoltare și Scrum Master. Echipele Scrum se auto-organizează și sunt inter-funcțională. Echipele auto-organizate mai degrabă aleg cât de bine să-și facă munca decât să fie direcționați de alții din afara echipei. Echipele inter-funcționale au toate competențele necesare pentru a-și îndeplini munca fără a depinde de alții care nu fac parte din echipă. Echipa model în Scrum este proiectată astfel încât să optimizeze flexibilitatea, creativitatea și productivitatea.

Echipa Scrum livrează produsele în mod iterativ și incremental, maximizând oportunitățile de feedback. Livrările incrementale de produse cu statusul “Finalizat” asigură că o versiune potențial folositoare a produsului în lucru este mereu disponibilă.

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. 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.

Product Owner-ul

Product Owner-ul este responsabil de maximizarea valorii produsului și a muncii Echipei de Dezvoltare. Modul în care acest lucru este făcut poate varia pe scară largă în funcție de organizație, Echipa Scrum sau indivizi.

Product Owner-ul este singura persoană responsabilă de Product Backlog. Managementul Product Backlog-ului include:

- Exprimarea clară a elementelor din Product Backlog;
- Ordonarea elementelor din Product Backlog pentru a realiza cel mai bine obiectivele și misiunile;
- Optimizarea valorii muncii produse de către Echipa de Dezvoltare;
- Garantarea faptului că Product Backlog-ul este vizibil, transparent și clar pentru toți, și că arată la ce va lucra Echipa Scrum în continuare; și,
- Garantarea faptului că Echipa de Dezvoltare înțelege până la nivelul necesar toate elementele din Product Backlog.

Product Owner-ul poate să facă activitățile de mai sus sau poate delega Echipa de Dezvoltare să facă acest lucru. Totuși, Product Owner-ul rămâne responsabil.

Product Owner-ul este o persoană, nu un comitet. Product Owner-ul poate reprezenta interesele unui comitet în Product Backlog, dar cei care vor să schimbe prioritatea elementelor din Backlog trebuie să îl convingă pe Product Owner.

Pentru ca Product Owner-ul să reușească, întreaga organizație trebuie să-i respecte deciziile. Deciziile Product Owner-ului sunt vizibile în conținutul și ordinea elementelor din Product Backlog. Nimănui nu îi este permis să îi spună Echipei de Dezvoltare să lucreze pe baza unui alt set de cerințe, iar Echipei de Dezvoltare nu îi este permis să acționeze la ceea ce spune oricine altcineva.

Echipa de Dezvoltare

Echipa de Dezvoltare este formată din profesioniști care fac din activitatea de livrare un potențial Increment, lansabil pe piață, al produsului "Finalizat", la sfârșitul fiecărui Sprint. Numai membrii Echipei de Dezvoltare creează Incrementul.

Echipa de Dezvoltare este structurată și împuternicită de către organizație să-și organizeze și să gestioneze munca. Sinergia rezultată optimizează la nivel global eficiența și eficacitatea Echipei de Dezvoltare.

Echipele de Dezvoltare au următoarele caracteristici:

- Ele se auto-organizează. Nimeni (nici măcar Scrum Master-ul) nu spune Echipei de Dezvoltare cum să transforme elementele din Product Backlog în potențiale Incrementuri ale funcționalității ce pot fi lansate pe piață;
- Echipele de Dezvoltare sunt inter-funcționale și au toate competențele necesare ca echipă pentru a crea un Increment al produsului;
- Scrum nu recunoaște nici un titlu pentru membrii Echipei de Dezvoltare altul decât Dezvoltator, indiferent de munca care a fost efectuată de persoana respectivă; nu există excepții de la această regulă;
- Scrum nu recunoaște sub-echipe ale Echipei de Dezvoltare, indiferent de anumite domenii particulare cum ar fi testarea sau analiza afacerii; nu există excepții de la această regulă; și,
- Diferiți membri ai Echipei de Dezvoltare pot avea competențe specializate și zone de focalizare, dar responsabilitatea aparține Echipei de Dezvoltare ca un întreg.

Dimensiunea Echipei de Dezvoltare

Dimensiunea optimă a Echipei de Dezvoltare este suficient de mică încât echipa să rămână agilă și suficient de mare încât să poată termina o muncă semnificativă în cadrul unui Sprint. Dacă sunt mai puțin de trei membri în Echipa de Dezvoltare, interacțiunile sunt mai puține și rezultă în creșteri productive mai mici. Echipele de Dezvoltare mai mici pot întâlni limitări ale abilităților în timpul Sprint-ului, cauzând inabilitatea livrării unui potențial Increment gata de lansare. Dacă Echipa de Dezvoltare are mai mult de nouă membri, este nevoie de prea multă coordonare. Echipele de Dezvoltare mari generează prea multă complexitate ca să poată fi administrate de un proces empiric. Rolurile de Product Owner și Scrum Master nu sunt incluse în această numărătoare decât dacă muncesc la elemente aflate în Backlog-ul Sprint-ului.

Scrum Master

Scrum Master-ul este responsabil ca Scrum să fie înțeles și adoptat. Scrum Master-ul face acest lucru prin asigurarea că Echipa Scrum aderă la teoria, practicile și rolurile Scrum.

Scrum Master-ul este un servitor-conducător (servant-leader) pentru Echipa Scrum. Scrum Master-ul îi ajută pe cei din afara Echipei Scrum să înțeleagă care din interacțiunile lor cu Echipa Scrum sunt folositoare și care nu. Scrum Master-ul ajută pe toată lumea să schimbe aceste interacțiuni astfel încât să maximizeze valoarea creată de Echipa Scrum.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Product Owner

Scrum Master-ul îl ajută pe Product Owner în mai multe moduri, incluzând:

- Găsirea tehnicilor de gestionare eficiente a Backlog-ului Produsului;
- Ajutarea Echipei Scrum să înțeleagă necesitatea de a avea elemente clare și concise în Backlog-ul Produsului;
- Înțelegerea planificării produsului într-un mediu de dezvoltare empiric;
- Asigurarea că Product Owner-ul știe cum să aranjeze Backlog-ul Produsului astfel încât să maximizeze valoarea;

- Înțelegerea și practicarea metodelor agile; și,
- Facilitarea evenimentelor Scrum după cum este cerut sau necesar.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Echipa de Dezvoltare

Scrum Master-ul ajută Echipa de Dezvoltare în mai multe moduri, incluzând:

- Antrenarea Echipei de Dezvoltare să folosească auto-organizarea și inter-funcționalitatea;
- Ajutarea Echipei de Dezvoltare să creeze produse de valoare mare;
- Eliminarea impedimentelor din calea progresului Echipei de Dezvoltare;
- Facilitarea evenimentelor Scrum după cum este cerut sau necesar; și,
- Instruirea Echipei de Dezvoltare în mediile organizaționale unde Scrum nu a fost pe deplin adoptat sau înțeles.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Organizație

Scrum Master-ul ajută organizația în mai multe moduri, incluzând:

- Direcționarea și pregătirea organizației în procesul de adoptare Scrum;
- Planificarea implementărilor Scrum în cadrul organizației;
- Ajutarea angajaților și a celor implicați să înțeleagă și să adopte Scrum precum și dezvoltarea empirică a produselor;
- Cauzarea schimbărilor ce duc la creșterea productivității Echipei Scrum; și,
- Colaborarea cu alți Scrum Master-i pentru a crește eficacitatea aplicării Scrum-ului în cadrul organizației.

Evenimentele Scrum (Scrum Events)

Evenimentele prestabilite în mod regulat din Scrum sunt utilizate pentru a minimiza necesitatea unor reuniuni ocazionale. Toate evenimentele sunt limitate ca timp, în așa fel încât fiecare are o durată maximă. Odată ce Sprint-ul începe, durata lui este fixă și nu poate fi micșorată sau mărită. Celelalte evenimente se pot termina atunci când scopul evenimentului a fost atins, asigurându-se ca se petrece suficient timp, fără a permite pierderi în procesul de planificare.

În afara Sprint-ului propriu-zis, care este un container pentru toate celelalte evenimente, fiecare eveniment în Scrum reprezintă o oportunitate formală de a inspecta și a adapta ceva. Aceste evenimente sunt concepute special pentru a permite o transparență decisivă și inspecție. Omiterea includerii oricăruia dintre aceste evenimente duce la o transparență redusă și de asemenea este o ocazie pierdută de a inspecta și a adapta.

Sprint-ul (The Sprint)

Inima Scrum-ului este un Sprint, cu o durată de maxim o lună, în timpul căruia este creat un Increment al produsului, cu statusul "Finalizat" ("Done"), utilizabil și potențial livrabil. Sprint-

urile au durate consistente de-a lungul efortului de dezvoltare. Un Sprint nou începe imediat după tragerea concluziilor Sprint-ului anterior.

Sprint-urile conțin și constau din Ședința de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting), Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrums), activitatea de dezvoltare, Revizuire a Sprint-ului (Review Meeting) și Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective).

În timpul Sprint-ului:

- Nu se aduc modificări care ar putea afecta obiectivul Sprint-ului;
- Obiectivele de calitate nu scad; și,
- Scopul poate fi clarificat și re-negociat între Product Owner și Echipa de Dezvoltare pe măsură ce mai multe informații devin disponibile.

Fiecare Sprint poate fi considerat un proiect cu un orizont de timp nu mai mare de o lună. La fel ca și proiectele, Sprint-urile sunt folosite pentru a realiza ceva. Fiecare Sprint are o definiție a ceea ce urmează să fie construit, un design și un plan flexibil, care îl vor ghida în procesul de realizare cât și în produsul rezultat.

Sprint-urile se limitează la o lună calendaristică. Atunci când orizontul de timp al Sprint-ului este prea lung, definirea a ceea ce este în curs de a fi construit se poate modifica și pot crește atât complexitatea cât și riscul. Sprint-urile aduc predictibilitate prin asigurarea inspecției și adaptarea a ceea ce se realizează spre un scop cel puțin în fiecare lună calendaristică. De asemenea Sprint-urile limitează riscurile de cost la cel mult o lună calendaristică.

Anularea unui Sprint

Un Sprint poate fi anulat înainte de expirarea duratei alocate în care se încadrează Sprint-ul respectiv. Numai Product Owner-ul are autoritatea de a anula Sprint-ul, deși el sau ea pot face acest lucru sub influența celor implicați, Echipa de Dezvoltare sau a Scrum Master-ului.

Un Sprint ar putea fi anulat și în cazul în care ținta Sprint-ului devine perimată. Acesta s-ar putea întâmpla în cazul în care compania își schimbă direcția sau în cazul în care condițiile de piață sau de tehnologie se schimbă. În general, un Sprint ar trebui să fie anulat în cazul în care nu mai are sens, date fiind circumstanțele. Dar anularea acestora are foarte rar sens, din cauza duratei reduse a Sprint-urilor.

Atunci când un Sprint este anulat, toate elementele din Backlog-ul Produsului completate și "Finalizate" ("Done") sunt verificate. Dacă o parte a lucrărilor realizate sunt potențial livrabile, de obicei Product Owner-ul le va accepta. Toate părțile incomplete din Backlog-ul Produsului sunt re-evaluate și readuse în Backlog-ul Produsului. Lucrările efectuate asupra lor se depreciază rapid și trebuie să fie frecvent re-evaluate.

Anulările Sprint-urilor consumă resurse, deoarece toată lumea trebuie să se regrupeze într-o altă Ședință de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting) pentru a începe un alt

Sprint. Anulările Sprint-urilor sunt adesea traumatizante pentru Echipa Scrum, și sunt foarte rar întâlnite.

Planificarea Sprint-ului (Sprint Planning)

Activitatea care urmează să fie efectuată în Sprint este planificată la Ședința de Planificare a Sprint-ului. Acest plan este creat de munca coroborată a întregii Echipe Scrum.

Ședința de Planificare a Sprint-ului este o întâlnire limitată la un maxim de 8 ore pentru un Sprint de o lună. Pentru Sprint-uri mai scurte, evenimentul este de obicei mai scurt. Scrum Master-ul se asigură că evenimentul are loc și că participanții îi înțeleg scopul. Tot Scrum Master-ul învață echipa să se mențină în limita de timp stabilită.

Ședința de Planificare a Sprint-ului răspunde la următoarele întrebări:

- Ce va fi livrat în Incrementul care rezultă din Sprint-ul viitor?
- Cum va fi efectuată munca necesară pentru ca acest Increment să poată fi realizat?

Subiectul unu: Ce se va realiza în acest Sprint?

Echipa de Dezvoltare lucrează pentru prognozarea funcționalității ce va fi dezvoltată pe parcursul Sprint-ului. Product Owner-ul discută despre Obiectivele ce trebuie atinse în cadrul Sprint-ului, și despre elementele din Backlog-ul Produsului, care, dacă vor fi finalizate, ar ajuta la îndeplinirea Obiectivului. Întreaga Echipă Scrum colaborează la înțelegerea a ceea ce trebuie realizat în cadrul Sprint-ului.

Datele de intrare la această întâlnire reprezintă Backlog-ul Produsului, cel mai recent Increment al produsului, capacitatea proiectată a Echipei de Dezvoltare în timpul Sprint-ului și performanțele anterioare ale Echipei de Dezvoltare. Numărul de activități (items) selectate din Backlog-ul Produsului pentru Sprint este numai la latitudinea Echipei de Dezvoltare. Numai Echipa de Dezvoltare poate evalua ce poate realiza în Sprint-ul următor.

După ce Echipa de Dezvoltare previzionează elementele din Backlog-ul Produsului pe care le va livra în Sprint, întreaga Echipă Scrum definește obiectivul Sprint-ului. Obiectivul Sprint-ului este un țel care va fi îndeplinit în Sprint prin implementarea Backlog-ului Produsului, și poate oferi îndrumări Echipei de Dezvoltare asupra motivului realizării Incrementului.

Subiectul doi: Cum se vor realiza activitățile alese?

După selectarea Obiectivului Sprint-ului și a elementelor pentru Sprint-ul curent din Backlog-ul Produsului, Echipa de Dezvoltare decide cum va implementa pe durata Sprint-ului această funcționalitate într-un Increment al produsului având statusul "Finalizat" ("Done"). Elementele din Backlog-ul Produsului selectate pentru acest Sprint, plus planul pentru livrarea lor se numesc Backlog-ul Sprint-ului.

Echipa de Dezvoltare începe de obicei cu proiectarea sistemului și a activităților necesare convertirii Backlog-ului Produsului într-un Increment funcțional al produsului. Activitatea poate

varia în funcție de dimensiuni sau efort estimat. Cu toate acestea, o activitate suficientă este planificată în cursul Planificării Sprint-ului pentru ca Echipa de Dezvoltare să previzioneze ceea ce este posibil de realizat în următorul Sprint. Activitățile planificate pentru primele zile ale Sprint-ului de către Echipa de Dezvoltare sunt descompuse în unități de o zi sau mai puțin până la sfârșitul acestei reuniuni. Echipa de Dezvoltare se auto-organizează pentru îndeplinirea activităților preluate din Backlog-ul Sprint-ului, așa cum este necesar, atât în timpul Planificării Sprint-ului cât și pe parcursul Sprint-ului.

Product Owner-ul poate ajuta la clarificarea activităților selectate din Backlog-ul Produsului și la realizarea compromisurilor. În cazul în care Echipa de Dezvoltare determină că e prea mult sau prea puțin de lucru, se pot renegocia elementele din Sprint Backlog cu Product Owner-ul. De asemenea, Echipa de Dezvoltare poate invita alte persoane să participe, cu scopul de a oferi consultanță tehnică sau de specialitate.

Până la sfârșitul Planificării Sprint-ului, Echipa de Dezvoltare ar trebui să fie capabilă să explice Product Owner-ului și Scrum Master-ului cum intenționează să lucreze ca o echipă auto-organizată pentru a îndeplini obiectivul Sprint-ului și pentru a crea Incrementul anticipat.

Obiectivul Sprint-ului (Sprint Goal)

Obiectivul Sprint-ului este un țel ce poate fi atins în cadrul Sprint-ului prin implementarea Backlog-ului Produsului. El ghidează Echipa de Dezvoltare către motivul pentru care se construiește Incrementul. Este creat în timpul Ședinței de Planificare a Sprint-ului. Obiectivul Sprint-ului conferă Echipei de Dezvoltare un anumit grad de flexibilitate în ceea ce privește funcționalitatea implementată în cadrul Sprint-ului. Elementele selectate din Backlog-ul Produsului livrează o funcționalitate coerentă, care poate să fie obiectivul Sprint-ului. Obiectivul Sprint-ului poate fi orice altă coerență care face ca Echipa de Dezvoltare să lucreze împreună, mai degrabă decât la inițiative separate.

Pe măsură ce Echipa de Dezvoltare lucrează, ei au în vedere Obiectivul Sprint-ului. Pentru a satisface Obiectivul Sprint-ului, se implementează funcționalitatea și tehnologia. În cazul în care munca depusă se dovedește a fi diferită de ceea ce Echipa de Dezvoltare a așteptat, echipa colaborează cu Product Owner-ul pentru a negocia Obiectivul Sprint Backlog-ului în cadrul Sprint-ului.

Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrum)

Ședința Scrum Zilnică este un eveniment de 15 minute cu scopul ca Echipa de Dezvoltare să își sincronizeze activitățile și să își creeze un plan pentru următoarele 24 de ore. Acest lucru se face prin inspectarea activităților desfășurate de la ultima întâlnire și prognozarea activităților ce ar putea fi realizate până la următoarea întâlnire.

Ședința Scrum Zilnică se desfășoară în aceeași locație și la aceeași oră în fiecare zi pentru a reduce complexitatea. În timpul întâlnirii, fiecare membru al Echipei de Dezvoltare, detaliază:

- Ce am făcut ieri pentru a ajuta Echipa de Dezvoltare să atingă Obiectivul Sprint-ului?
- Ce voi face azi pentru a ajuta Echipa de Dezvoltare să atingă Obiectivul Sprint-ului?
- Văd vreun impediment care m-ar putea împiedica pe mine sau pe Echipa de Dezvoltare să atingem Obiectivul Sprint-ului?

Echipa de Dezvoltare utilizează întâlnirea zilnică pentru a evalua progresul realizat spre Obiectivul Sprint-ului și tendința progresului spre finalizarea lucrărilor din Sprint Backlog. Întâlnirea optimizează probabilitatea ca Echipa de Dezvoltare să realizeze Obiectivul Sprint-ului. În fiecare zi, Echipa de Dezvoltare trebuie să înțeleagă modul în care intenționează să lucreze împreună ca o echipă auto-organizată pentru a realiza Obiectivul Sprint-ului și pentru a crea Incrementul anticipat înainte de finalul Sprint-ului. Adesea, Echipa de Dezvoltare, sau unii din membri ei, se întâlnesc după această Ședință Scrum Zilnică pentru o discuție mai detaliată, sau pentru a adapta sau replanifica munca rămasă din Sprint.

Scrum Master-ul se asigură că Echipa de Dezvoltare se reunește, dar aceasta este responsabilă pentru desfășurarea Ședinței Scrum Zilnice. Scrum Master-ul instruește Echipa de Dezvoltare să țină Ședința Scrum Zilnică în cadrul duratei de 15 minute.

Scrum Master-ul impune regula ca numai membrii Echipei de Dezvoltare să participe la Ședința Scrum Zilnică. Ședința Scrum Zilnică nu este o întâlnire de raportare ci este adresată persoanelor care transformă elementele din Backlog-ul Produsului într-un Increment.

Ședința Scrum Zilnică îmbunătățește comunicarea, elimină alte întâlniri, identifică și îndepărtează obstacolele, evidențiază și promovează luarea rapidă a deciziilor și îmbunătățește nivelul de cunoaștere a proiectului de către Echipa de Dezvoltare. Această întâlnire cheie este una de inspecție și de adaptare.

Revizuirea Sprint-ului (Sprint Review)

Această Revizuire a Sprint-ului (Sprint Review) este ținută la sfârșitul Sprint-ului cu scopul de a se inspecta Incrementul și dacă este necesar, se adaptează Product Backlog-ul. În timpul Ședinței de Revizuire a Sprint-ului, Echipa Scrum și cei implicați colaborează cu privire la ceea ce s-a realizat în Sprint. Pornind de la această dezvoltare și de la orice altă modificare adusă Product Backlog-ului în timpul Sprint-ului, participanții conlucrează la acțiunile următoare care ar putea fi realizate. Aceasta este o întâlnire informală, nu una de status, iar prezentarea Incrementului este destinată solicitării de feedback și încurajează colaborarea.

Aceasta este o ședință limitată la 4 ore pentru Sprint-urile de o lună. Pentru Sprint-urile mai scurte evenimentul este de obicei și el mai scurt. Scrum Master-ul se asigură că evenimentul are loc și că participanții îi înțeleg scopul. Tot Scrum Master-ul îi învață pe toți să mențină timpul alocat evenimentului.

Ședința de Revizuire a Sprint-ului cuprinde următoarele elemente:

- Între participanți sunt incluși Membrii echipei și acționarii principali invitați de Product Owner;
- Product Owner-ul explică care elemente din Product Backlog au fost "Finalizate" și care nu au fost "Finalizate";
- Echipa de Dezvoltare discută despre ceea ce a mers bine în timpul Sprint-ului, problemele de care s-a lovit și modul în care acele probleme au fost soluționate;
- Echipa de Dezvoltare demonstrează lucrările care au fost "Finalizate" și răspunde la întrebări cu privire la Increment;
- Product Owner-ul discută Product Backlog-ul așa cum se prezintă la momentul respectiv. El sau ea preconizează datele posibile de finalizare bazate pe progresele înregistrate până în prezent (dacă este necesar);
- Întregul grup colaborează asupra a ceea ce urmează să facă în continuare, astfel încât această întâlnire asigură o contribuție valoroasă pentru ulterioarele Ședințe de Planificare ale Sprint-ului;
- Se revizuieste cum s-ar fi putut schimba piața sau felul de folosire al produsului, care este cel mai valoros lucru ce poate fi făcut în continuare; și,
- Se revizuieste organizarea în timp, bugetul, potențialele capabilități și piața pentru următoarea versiune a produsului.

Rezultatul Revizuirii Sprint-ului este un Product Backlog revizuit care definește elementele probabile din cadrul acestuia pentru următorul Sprint. De asemenea, Product Backlog-ul poate fi revizuit pe ansamblu pentru a satisface noi oportunități.

Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective)

Retrospectiva Sprint-ului reprezintă o oportunitate pentru Echipa Scrum de a se auto-inspecta și de a crea un plan pentru îmbunătățiri care urmează să fie adoptate în cadrul Sprint-ului următor.

Retrospectiva Sprint-ului are loc după Revizuirea Sprint-ului (Sprint Review) și înainte de Planificarea Sprint-ului următor (Sprint Planning). Aceasta este o ședință limitată la 3 ore pentru Sprint-urile de o lună. Pentru Sprint-uri mai scurte, evenimentul este și el mai scurt. Scrum Master-ul se asigură că evenimentul are loc și că participanții îi înțeleg scopul. Tot Scrum Master-ul îi învață pe toți să mențină timpul alocat evenimentului. Scrum Master-ul participă ca membru egal din echipă, din punctul de vedere al responsabilității legate de procesul de Scrum.

Scopul Retrospectivei Sprint-ului este:

- De a inspecta modul în care ultimul Sprint a funcționat cu privire la oameni, relații, proces, și instrumente;
- De a identifica și ordona elementele majore care au mers bine și îmbunătățirile potențiale; și,
- De a crea un plan pentru punerea în aplicare a îmbunătățirilor în modul în care Echipa Scrum își desfășoară activitatea.

Scrum Master-ul încurajează Echipa Scrum să-și îmbunătățească, în cadrul contextului Scrum, procesul său de dezvoltare și practicile sale, pentru ca acestea să devină mai eficiente și mai plăcute în Sprint-ul următor. În timpul fiecărei Retrospective a Sprint-ului, Echipa Scrum planifică moduri de creștere a calității produselor prin adaptarea Definiției "Finalizat", după caz.

La sfârșitul Retrospectivei Sprint-ului, Echipa Scrum trebuie să fi identificat îmbunătățirile pe care le va implementa în următorul Sprint. Punerea în aplicare a acestor îmbunătățiri în următorul Sprint reprezintă adaptarea la auto-inspecție a Echipei Scrum însăși.

Deși îmbunătățirile pot fi puse în aplicare în orice moment, Retrospectiva Sprint-ului este un eveniment formal, axat pe inspecție și adaptare.

Artefacte Scrum

Artefactele Scrum reprezintă munca sau valoarea sub diverse forme care sunt folosite în asigurarea transparenței și a oportunităților pentru inspecție și adaptare. Artefactele definite de Scrum sunt special concepute pentru a maximiza transparența informației cheie în așa fel încât toți să aibă aceeași înțelegere legată de artefact.

Product Backlog

Product Backlog-ul este o listă ordonată cuprinzând tot ce poate fi necesar în cadrul produsului și este singura sursă de cerințe conținând toate schimbările care trebuie făcute produsului. Product Owner-ul este responsabil de Backlog-ul Produsului, incluzând conținutul său, disponibilitatea sa și ordinea sarcinilor.

Product Backlog-ul nu este niciodată complet. Cea mai timpurie dezvoltare a sa prezintă cerințele inițiale, cunoscute și cel mai bine înțelese. Product Backlog-ul evoluează odată cu produsul și mediul în care acesta evoluează. Product Backlog-ul este dinamic, se schimbă constant pentru a identifica ceea ce are nevoie produsul pentru a fi adecvat, competitiv și folositor. Atâta timp cât un produs există, va exista și Product Backlog-ul acestuia.

Product Backlog-ul listează toate caracteristicile, facilitățile, funcțiile, cerințele, îmbunătățirile și remediile ce constituie schimbările necesare a fi făcute produsului în versiunile viitoare. Elementele din Product Backlog au atribute precum descrierea, ordinea, estimarea și valoarea.

Pe măsură ce un produs este folosit și capătă valoare, și răspunsul (feedback-ul) oferit de piață crește, Product Backlog-ul devine o listă mai cuprinzătoare și mai completă (exhaustivă). Sarcinile se modifică în continuu astfel că Product Backlog-ul este un artefact viu. Schimbările în cerințele de afaceri, condițiile de piață sau cele tehnologice pot cauza schimbări în Product Backlog.

Adesea, mai multe Echipe Scrum lucrează împreună la același produs. Un singur Product Backlog este utilizat pentru a descrie munca ce urmează a fi făcută pe produs. Un atribut al Product Backlog-ului care grupează elementele poate fi utilizat în acest caz.

Rafinarea Product Backlog-ului reprezintă activitatea de adăugare de detalii, estimări și ordonare a elementelor din Product Backlog. Acesta este un proces în continuă desfășurare în care Product Owner-ul și Echipa de Dezvoltare colaborează asupra stabilirii detaliilor din Product Backlog. În timpul rafinării Product Backlog-ului, elementele sunt reexaminat și revizuite. Echipa Scrum decide cum și când este făcută rafinarea. Rafinarea nu consumă de regulă mai mult de 10% din capacitatea Echipei de Dezvoltare. Totuși, elementele Product Backlog-ului pot fi actualizate în orice moment de timp de către Product Owner sau la discreția acestuia.

Elementele din Product Backlog ordonate în susul listei sunt mai clare și mai detaliate decât cele ordonate în josul listei. Estimările mai precise se bazează pe o claritate mărită și pe un nivel crescut al detaliilor; cu cât ordinea elementului este în josul listei, cu atât acesta este mai puțin detaliat. Elementele din Product Backlog care vor ocupa Echipele de Dezvoltare pentru următoarele câteva Sprint-uri sunt atât de rafinate încât orice element să poată fi “Finalizat” (“Done”) în cadrul duratei unui Sprint. Elementele din Product Backlog care pot fi “Finalizate” de către Echipa de Dezvoltare în cadrul unui Sprint sunt considerate “pregătite” (“ready”) sau “gata de acțiune” (“actionable”) pentru selectarea făcută la Planificarea Sprint-ului. Elementele din Product Backlog ajung în mod normal la acest grad de transparență datorită activităților de rafinare descrise mai sus.

Echipa de Dezvoltare este responsabilă pentru toate estimările. Product Owner-ul poate influența Echipa de Dezvoltare prin a o ajuta să înțeleagă și să selecteze compromisurile, dar membrii echipei care vor lucra efectiv fac estimările finale.

Monitorizarea Progresului către un Obiectiv

În orice moment de timp, volumul de muncă rămas pentru a atinge obiectivul poate fi însumat. Product Owner-ul urmărește acest volum de muncă rămas cel puțin la fiecare Revizuire a Sprintului (Sprint Review). Product Owner-ul compară acest volum de muncă rămas cu volumul de muncă rămas de la Ședințele de Revizuire Sprint anterioare (Sprint Reviews) cu scopul de a evalua progresul făcut spre finalizarea activității planificate în funcție de timpul dorit pentru atingerea obiectivului. Această informație este transparentă pentru toate părțile interesate.

Diverse diagrame burn-down, burn-up și alte practici de proiecție au fost folosite pentru a se previziona progresul. Acestea s-au dovedit folositoare. Totuși, acestea nu înlocuiesc importanța empirismului. În mediile complexe, ceea ce se va întâmpla este necunoscut. Numai ceea ce s-a întâmplat deja poate fi utilizat în viitoarele luări de decizii.

Sprint Backlog

Sprint Backlog-ul reprezintă un set de elemente ale Product Backlog-ului selectate pentru Sprint, plus un plan de livrare al Incrementului și de realizare a Obiectivului Sprint-ului. Sprint Backlog-ul

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. 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.

reprezintă o prognoză dată de Echipa de Dezvoltare cu privire la funcționalitatea cuprinsă în următorul Increment precum și de munca necesară pentru a livra această funcționalitate într-un Increment "Finalizat".

Sprint Backlog-ul asigură transparența muncii pe care Echipa de Dezvoltare o identifică ca fiind necesară pentru a îndeplini Obiectivul Sprint-ului.

Sprint Backlog-ul este un plan cu detalii suficiente astfel încât modificările survenite pe parcurs pot fi înțelese în Ședințele Zilnice de Scrum. Echipa modifică Sprint Backlog-ul de-a lungul Sprint-ului și astfel se conturează Sprint Backlog-ul. Această definiție apare pe măsură ce Echipa parcurge activitățile din Sprint și își dă seama de munca necesară pentru a atinge Obiectivul Sprint-ului.

Echipa de Dezvoltare adaugă la Sprint Backlog activitățile noi ce apar de-a lungul unui Sprint. Pe măsură ce activitățile sunt efectuate sau finalizate și estimarea muncii rămase este actualizată. Elementele planului considerate inutile vor fi eliminate. Numai Echipa de Dezvoltare poate schimba Sprint Backlog-ul în timpul unei iterații. Sprint Backlog-ul este vizibil, reprezintă o imagine în timp real a muncii pe care Echipa de Dezvoltare intenționează să o realizeze în timpul Sprint-ului și aparține exclusiv Echipei de Dezvoltare.

Monitorizarea Progresului într-un Sprint

În orice moment din Sprint se poate însuma munca totală rămasă a activităților din Sprint Backlog. Echipa de Dezvoltare monitorizează această muncă zilnic, cu ajutorul Ședințelor Zilnice de Scrum. Echipa monitorizează munca rămasă zilnic cu scopul de a estima cât mai realist probabilitatea de realizare a Obiectivului din Sprint dar și pentru a-și gestiona progresul.

Incrementul

Incrementul reprezintă suma tuturor elementelor din Product Backlog finalizate de-a lungul unui Sprint alături de toate Sprint-urile anterioare. La sfârșitul unui Sprint, noul Increment trebuie să fie în stadiul de "Finalizat", ceea ce înseamnă că trebuie să fie utilizabil și în concordanță cu ceea ce Echipa Scrum identifică ca fiind definiția stării "Finalizat". Incrementul trebuie să fie utilizabil indiferent de decizia Product Owner-ului de a-l livra sau nu.

Transparența artefactului

Scrum-ul se bazează pe transparență. Deciziile de a optimiza valoarea și de a controla riscul se iau pe baza stării percepute ale artefactelor. În măsura în care transparența este completă, aceste decizii au o bază solidă. În măsura în care artefactele sunt incomplet transparente, aceste decizii pot fi eronate, valoarea se poate diminua și riscul poate crește.

Scrum Master-ul trebuie să lucreze cu Product Owner-ul, Echipa de dezvoltare, precum și cu alte părți implicate pentru a înțelege dacă artefactele sunt complet transparente. Există practici pentru a face față transparenței incomplete; Scrum Master-ul trebuie să-i ajute pe toți să aplice

©2014 Scrum.Org and ScrumInc. 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.

practicile cele mai adecvate în lipsa de transparență totală. Un Scrum Master poate detecta transparența incompletă inspectând artefactele, sesizând modelele, ascultând cu atenție la ceea ce se spune, și detectând diferențele dintre rezultatele așteptate și cele reale.

Treaba Scrum Master-ului este de a lucra cu Echipa Scrum și cu organizația pentru a crește transparența artefactelor. Acest lucru implică, de obicei, învățare, convingere, și schimbare. Transparența nu se întâmplă peste noapte, dar este o cale.

Definiția stării “Finalizat” (Definition of “Done”)

Când un element din Product Backlog sau un Increment este descris ca “Finalizat”, toți trebuie să înțeleagă această stare. Deși definiția stării “Finalizat” diferă de la o Echipă Scrum la alta, membrii trebuie să aibă o înțelegere comună a ceea ce înseamnă lucrul care urmează să fie terminat, pentru a asigura transparență. Aceasta este definiția stării “Finalizat” folosită de Echipa Scrum pentru a determina când munca este completă pentru Increment.

Aceeași definiție îndrumă Echipa de Dezvoltare în a ști câte activități din Product Backlog poate selecta în cadrul Ședinței de Planificare a Sprint-ului. Scopul fiecărui Sprint este de a obține Incrementuri potențial livrabile, în starea “Finalizat” conform cu definiția Echipei Scrum.

Echipa de Dezvoltare furnizează un Increment al Produsului în fiecare Sprint. Acest Increment este utilizabil, deci Product Owner-ul poate decide să îl livreze imediat. Dacă definiția "finalizat" (definition of "done") pentru un increment **este** parte din convenții, standarde sau ghiduri ale organizației de dezvoltare, toate Echipele Scrum trebuie minimum să o urmeze. Dacă definiția "finalizat" pentru un increment **nu** este o convenție a organizației de dezvoltare, Echipa de Dezvoltare trebuie să conceapă o definiție "finalizat" adecvată pentru produs. Dacă există mai multe Echipe Scrum care lucrează împreună la un sistem sau o versiune de produs, echipele de dezvoltare din toate Echipele Scrum trebuie să conceapă reciproc definiția "Finalizat".

Fiecare Increment se adaugă la toate Incrementurile anterioare și este testat amănunțit pentru a verifica dacă toate Incrementurile din care este compus funcționează împreună.

Pe măsură ce Echipa Scrum acumulează experiență este de așteptat ca definiția stării “Finalizat” să se extindă pentru a include criterii mai stricte, cu scopul de a asigura o calitate superioară a Incrementului. Orice proiect sau sistem ar trebui să aibă o definiție a stării “Finalizat” ce este standard pentru orice muncă efectuată.

End Note

Scrum-ul este gratuit și oferit în acest ghid. Rolul Scrum-ului, artefactele, evenimentele și regulile sale sunt imuabile. Deși punerea în aplicare a doar o parte din Scrum este posibilă, rezultatul nu este Scrum. Scrum există numai în toate elementele sale și funcționează precum un container pentru alte tehnici, metodologii și practici.

Mulțumiri

Oamenii

Din miile de persoane care au contribuit la Scrum, ar trebui să-i evidențiem pe cei care au avut un rol în primii zece ani. La început a fost Jeff Sutherland, care a lucrat cu Jeff McKenna, și Ken Schwaber, care a lucrat cu Mike Smith și Chris Martin. Mulți alții au contribuit în anii care au urmat și fără ajutorul lor Scrum nu ar fi fost atât de perfecționat precum este în ziua de astăzi.

Istoria

Ken Schwaber și Jeff Sutherland au fost primii care au co-prezentat Scrum la conferința OOPSLA în 1995. Această prezentare a documentat în mod esențial învățăturile pe care Ken și Jeff le-au dobândit în cei câțiva ani anteriori de aplicare a Scrum-ului.

Istoria Scrum este deja considerată lungă. Pentru a onora primele locuri unde a fost încercat și perfecționat, menționăm Individual, Inc., Fidelity Investments, și IDX (astăzi GE Medical).

Ghidul Scrum documentează Scrum așa cum a fost dezvoltat și susținut de 20 de ani de Jeff Sutherland și Ken Schwaber. Alte surse vă oferă modele, procese, și perspective care completează cadrul Scrum. Acestea optimizează productivitatea, valoarea, creativitatea, și mândria.

Traducerea

Acest ghid a fost tradus din versiunea Engleză originală, furnizată de Ken Schwaber și Jeff Sutherland. Printre cei care au contribuit la traducerea în limba Româna se numără: Monica Ipate, Ana Vintilă, Petru Făureșcu, Marius Delcă și Alexandra Suci. La revizuire au participat Radu Orjanu și Maria Diaconu.

Schimbări ale ghidului Scrum între 2011 și 2013

1. Artefactele trebuie să fie transparente pentru ca mecanismele Scrum de inspecție și adaptare să fie eficiente.
2. Ședința Scrum zilnică este un eveniment de planificare venit exact la momentul potrivit. Informațiile ce intră trebuie să se refere la modul cum echipa reușește să îndeplinească Obiectivul Sprint-ului; Informațiile ce ies trebuie să se refere la un nou plan sau un plan revizuit ce optimizează eforturile echipei în a îndeplini Obiectivul Sprint-ului. Toate conversațiile sunt orientate spre “noi, echipa” decât spre “eu, dezvoltatorul”.
3. Planificarea Sprint-ului este acum un singur eveniment, nu divizat în două evenimente “ce/cum”. Dezvoltarea Obiectivului Sprint-ului pornește evenimentul și apoi se compară ce este necesar pentru a îndeplini Obiectivului Sprint-ului cu ce va veni și cu capacitatea posibilă, și în final se dezvoltă un plan de îndeplinire a Obiectivului Sprint-ului în timpul Sprint-ului.
4. Backlog-ul Produsului este rafinat, mai degrabă decât întreținut (groomed). Elementele rafinate ale Backlog-ului Produsului sunt transparente, suficient de bine înțelese și destul de granulare pentru a fi introduse în Planificarea Sprint-ului și pentru a fi selectate în Sprint. Elementele Backlog-ului Produsului având această transparență sunt așa numite “Pregătite” (“Ready”).
5. Toate evenimentele sunt limitate în timp. Durata de timp descrisă este durata maximă alocată. De cele mai multe ori Sprint-urile cu o durată mai mică de o lună nu ajung la durata maximă.
6. Rezultatul Revizuirii Sprint-ului (Sprint Review) este un Backlog al Produsului potențial reorganizat unde elementele cu cea mai mare valoare sunt cel mai probabil să fie selectate la viitoarea Planificare a Sprint-ului.
7. Planificarea Sprint-ului definește funcționalitatea în incrementul planificat, și planifică cum Echipa de Dezvoltare va crea acest increment. Obiectivul Sprint-ului este conceput pentru a încheia rezultatul acestei munci.