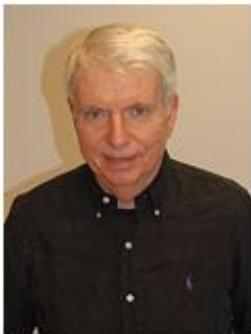
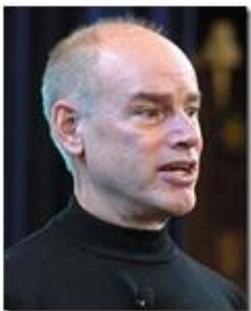


Скрам Гайд™

Исчерпывающее руководство по Скраму:
Правила Игры



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Июль 2013

Разрабатывается и поддерживается Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом

Содержание

Цель Скрам Гайда	3
Определение Скрама	3
Теория Скрама	3
Скрам Команда	4
Владелец Продукта.....	5
Команда Разработки	5
Скрам Мастер.....	6
Мероприятия Скрама	7
Спринт.....	8
Планирование Спринта	9
Ежедневный Скрам	10
Обзор Спринта	11
Ретроспектива Спринта	12
Артефакты Скрама	13
Беклог Продукта.....	13
Беклог Спринта	14
Инкремент.....	15
Прозрачность Артефактов.....	15
Определение Готовности.....	16
Заключение	16
Благодарности.....	17
Люди	17
История.....	17
Перевод.....	17

Цель Скрам Гайда

Скрам – это фреймворк для разработки и поддержки функционально сложных продуктов. Данное руководство содержит определение Скрама. Определение состоит из описания ролей, мероприятий, артефактов Скрама, а также правил, связывающих их. Кен Швабер и Джефф Сазерленд разработали Скрам; Скрам Гайд написан и представлен ими. Вместе они являются соавторами Скрам Гайда.

Определение Скрама

Скрам – это фреймворк, в рамках которого возможно решать сложные адаптивные проблемы и в то же время продуктивно и креативно разрабатывать продукты наивысшего качества.

Скрам является:

- Легковесным.
- Простым в понимании.
- Сложным в овладении.

Скрам - это фреймворк, используемый для комплексного управления процессом разработки продукта с начала 90-х годов. Скрам не является процессом или техникой разработки продуктов; это фреймворк, в рамках которого возможно применение разнообразных процессов и техник. Скрам показывает относительную эффективность вашего управления продуктом и практик разработки, при помощи Скрама вы можете их улучшить.

Фреймворк Скрама состоит из Скрам Команд и связанных с ними ролей, мероприятий, артефактов и правил. Каждый элемент фреймворка служит определенной цели и является ключевым для успеха и использования Скрама.

Правила Скрама объединяют мероприятия, роли и артефакты, регулируя отношения и взаимодействия между ними. Правила Скрама описаны в данном документе.

Существуют различные стратегии использования фреймворка Скрама, их описание выходит за пределы данного документа.

Теория Скрама

Скрам основывается на теории управления эмпирическими процессами или эмпиризме. Эмпиризм утверждает, что знание приходит с опытом, решения принимаются на основании того, что является известным. Скрам использует итеративно-инкрементальный подход для оптимизации прогнозируемости и управления рисками.

В основе управления эмпирическими процессами заложены три главных принципа: прозрачность, инспекция и адаптация.

Прозрачность

Значимые аспекты процесса должны быть видимы тем, кто отвечает за его результат. Прозрачность требует, чтобы эти аспекты определялись общими стандартами. Все наблюдатели должны разделять одно и тоже понимание видимого.

Примеры:

- Все участники процесса должны пользоваться его общей терминологией.
- Те, кто выполняет работу и принимает рабочий продукт, должны иметь общие критерии “Готовности”.

Инспекция

Участники Скрам процесса должны часто инспектировать его артефакты и прогресс к Цели Спринта для своевременного выявления нежелательных отклонений. Однако инспектирование не должно быть настолько частым, чтобы мешать работе. Проверки приносят наибольшую пользу, если выполняются квалифицированными инспекторами.

Адаптация

Если по результатам проверки инспектор делает заключение, что один или более аспектов процесса отклонились от допустимых норм, а производимый продукт будет неприемлем, инспектор должен внести изменения либо в процесс, либо в рабочие материалы. Изменения должны вноситься как можно раньше для уменьшения риска последующего отклонения от нормы.

Скрам предписывает четыре формальные возможности для инспекции и адаптации:

- Планирование Спринта.
- Ежедневный Скрам.
- Обзор Спринта.
- Ретроспектива Спринта.

Скрам Команда

Скрам Команда состоит из Владельца Продукта, Команды Разработки и Скрам Мастера.

Скрам Команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными.

Самоорганизующиеся команды сами выбирают, как лучше выполнить работу и не ждут указаний от людей, не входящих в их состав. Кросс-функциональные команды имеют все необходимые навыки, чтобы выполнять работу и не зависеть от тех, кто не является частью Команды. Командная модель Скрама создана для оптимизации гибкости, креативности и

продуктивности.

Скрам команды доставляют продукт итеративно и инкрементально, максимально увеличивая возможности для обратной связи. Инкрементальные поставки “Готового” продукта обеспечивают доступность потенциально пригодной рабочей версии продукта.

Владелец Продукта

Владелец Продукта ответственен за достижение максимальной ценности продукта и работы, выполняемой Командой Разработки. Способы ее достижения могут отличаться и зависеть от организаций, Скрам Команд и отдельных людей.

Владелец Продукта является единственным человеком в Команде, отвечающим за Беклог Продукта. Управление Беклогом Продукта включает в себя:

- Четкое определение элементов Беклога Продукта.
- Упорядочение элементов Беклога Продукта для оптимизации достижения целей и поставленных задач.
- Оптимизацию ценности работы, выполняемой Командой Разработки.
- Обеспечение видимости, прозрачности и понятности Беклога Продукта, а также отображения тех требований, над которыми Скрам Команде предстоит работать в ближайшее время.
- Ответственность за понимание Командой Разработки требований Беклога Продукта на надлежащем уровне.

Владелец Продукта может либо сам выполнять вышеперечисленные задачи, либо предоставить их на выполнение членам Команды Разработки. Однако ответственным остается именно Владелец Продукта.

Владелец Продукта - один человек, а не группа людей. Владелец Продукта может представлять интересы группы в Беклоге Продукта, но желающие изменить приоритеты требований должны в первую очередь обратиться к нему.

Для успешного выполнения Владелец Продукта своих обязанностей все в организации должны уважать его решения. Все решения Владельца Продукта видны через содержимое и порядок элементов Беклога Продукта. Никто не может заставить Команду Разработки работать над другими требованиями. Команде Разработки запрещается слушать кого-либо другого.

Команда Разработки

Команда Разработки состоит из профессионалов, выполняющих работу по разработке потенциально “Готового” к выпуску Инкремента продукта каждый Спринт. Инкремент создают только члены Команды Разработки.

Команды Разработки формируются организацией, им дают полномочия самим организовывать свою работу. Получаемая в результате синергия усиливает продуктивность и эффективность работы Команды Разработки.

Команды Разработки обладают следующими характеристиками:

- Они самоорганизованные. Никто (даже Скрам Мастер) не может указывать Команде, каким образом создавать Инкременты работающей функциональности из Беклога Продукта.
- Команды Разработки - кросс-функциональны, обладают всеми навыками, необходимыми для разработки Инкремента продукта.
- Скрам не признает никаких других должностей в Команде Разработки, кроме как Разработчик, невзирая на вид работы, выполняемой человеком; у этого правила нет исключений.
- У Команды Разработки нет подкоманд, которые бы выполняли отдельные функции, как, к примеру, команда тестирования или бизнес-анализа.
- Отдельные члены Команды Разработки могут владеть специализированными знаниями в различных областях, однако ответственность лежит на всей Команде Разработки в целом.

Размер Команды Разработки

Оптимальная по размеру Команда Разработки достаточно мала, чтобы оставаться простой в управлении, и в то же время достаточно большая для того, чтобы выполнять значительный объем работы в течение Спринта. Если в Команде Разработки менее трех человек, взаимодействие уменьшается, что приводит к снижению продуктивности. Небольшой команде может не хватить навыков в течение Спринта, что помешает завершить работу над потенциально готовым к выпуску Инкрементом продукта. Если же в Команде более девяти человек, потребуется больше усилий для координации их работы. Большие Команды Разработки создают слишком много сложностей для управления эмпирическим процессом. Роли Владельца Продукта и Скрам Мастера не учитываются при подсчете размера Команды Разработки за исключением случаев, когда они выполняют работу из Беклога Спринта.

Скрам Мастер

Скрам Мастер отвечает за то, чтобы Скрам был понят всеми участниками и работал. Скрам Мастер обеспечивает выполнение этого правила, наблюдая за тем, чтобы все участники Команды придерживались теории, практик и правил Скрама.

Скрам Мастер является слугой-лидером для Скрам Команды. Скрам Мастер также помогает людям, не входящим в состав Скрам Команды понять, какие взаимодействия со Скрам Командой являются полезными, а какие - нет. Скрам Мастер помогает каждому изменить эти взаимодействия для увеличения Ценности, созданной командой.

Обязанности Скрам Мастера по отношению к Владельцу Продукта

Скрам Мастер во многом помогает Владельцу Продукта, в том числе:

- Находит методы эффективного управления Беклогом Продукта.
- Помогает Скрам Команде создавать лаконичные и понятные элементы Беклога Продукта.
- Понимает долгосрочное планирование в эмпирической среде.
- Убеждается в том, что Владелец Продукта знает, как упорядочить Беклог Продукта, чтобы максимизировать Ценность.
- Понимает и практикует гибкие методы разработки и управления.
- По требованию или необходимости может выступить фасилитатором мероприятий Скрама.

Обязанности Скрам Мастера по отношению к команде разработки

Скрам Мастер во многом помогает Команде Разработки, а именно:

- Коучит Команду Разработки в самоорганизации и кросс-функциональности.
- Помогает Команде Разработки создавать продукты высокой ценности.
- Устраняет помехи, препятствующие успеху Команды Разработки.
- При необходимости фасилитирует мероприятия Скрама.
- Коучит Команду Разработки в организационных окружениях, где Скрам еще не до конца адаптирован и понят.

Обязанности Скрам Мастера по отношению к Организации

Скрам Мастер во многом помогает организации, а именно:

- Ведет и коучит организацию на ее пути адаптации к Скраму.
- Планирует этапы внедрения Скрама в организации.
- Помогает сотрудникам компании и заинтересованным лицам понять и запустить Скрам и принципы эмпирической разработки.
- Выступает инициатором изменений, которые повышают продуктивность Скрам Команды.
- Работает совместно с другими Скрам Мастерами для повышения эффективности использования Скрама в организации.

Мероприятия Скрама

Предписанные мероприятия используются в Скраме для создания регулярности и минимизации потребности в совещаниях, не оговоренных Скрамом. Длительность всех мероприятий ограничена по времени, поэтому каждое из них имеет максимальную длительность. После того, как Спринт начался, его длительность является фиксированной и не может быть сокращена или увеличена. Другие мероприятия могут быть завершены раньше, если цель мероприятия достигнута. При этом должно быть потрачено достаточное количество времени для того, чтобы не допустить потерь для самого процесса.

©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.

Кроме самого Спринта, который является контейнером для остальных мероприятий, каждое мероприятие Скрама является возможностью инспекции и адаптации. Мероприятия специально разработаны таким образом, чтобы обеспечить критическую прозрачность и контроль. Отказ от одного из таких мероприятий приводит к уменьшению прозрачности и потере возможной инспекции и адаптации.

Спринт

Сердцем Скрама является Спринт длительностью в один месяц или менее, в течение которого создается потенциально готовый к выпуску и использованию Инкремент продукта. Лучше, когда длительность Спринтов является постоянной на протяжении всего периода разработки. Следующий Спринт начинается сразу же по окончании предыдущего.

Спринты состоят из Планирования Спринта, Ежедневных Скрамов, разработки, Обзора Спринта, а также Ретроспективы Спринта.

Во время Спринта:

- Не допускается внесение никаких изменений, которые бы могли поставить под угрозу Цель Спринта.
- Цели по качеству продукта остаются неизменными.
- Объем работ может быть уточнен и повторно обговорен между Владельцем Продукта и Командой Разработки по мере накопления знаний.

Каждый Спринт может считаться проектом длительностью не более одного месяца. Как и проекты, Спринт используется для достижения целей. Спринт состоит из определения того, что нужно разработать, дизайна и гибкого плана, служащего ориентиром при разработке, работы по проекту и полученного в результате продукта.

Продолжительность Спринта ограничена календарным месяцем. Если Спринт слишком длительный, может измениться само определение того, что должно быть реализовано, могут возникнуть дополнительные сложности, либо вырасти риски. Спринты делают процесс разработки прогнозируемым, обеспечивая инспекцию и адаптацию на пути к Цели Спринта как минимум каждый календарный месяц. Спринты также ограничивают риски по тратам одним календарным месяцем.

Отмена Спринта

Спринт можно отменить до его завершения. Только у Владельца Продукта есть право на то, чтобы отменить Спринт, хотя он может сделать это и под влиянием заинтересованных лиц, Команды Разработки или же Скрам Мастера.

Спринт отменяют в том случае, если его Цель перестает быть актуальной. Это может произойти вследствие изменения направления работы компании, изменения рыночных условий или технологий. В общем, Спринт нуждается в отмене, если в силу некоторых обстоятельств в нем уже нет необходимости. Однако, принимая во внимание его короткую продолжительность, отмена редко имеет смысл.

©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.

При отмене Спринта все “Готовые” Элементы Беклога Продукта рассматриваются. Владелец Продукта их принимает при условии, что они представляют потенциально готовый к выпуску Инкремент функциональности. Все незаконченные Элементы Беклога Продукта переоцениваются и возвращаются обратно. Объем работы, проделанный над ними, быстро убывает, поэтому требует пересмотра.

Отмена Спринта требует дополнительных ресурсов, так как все должны перегруппироваться для следующего Планирования Спринта и приступить к новому Спринту. Отмена Спринта является травматическим событием для Скрам Команды, и в общем нетипична.

Планирование Спринта

Работа на предстоящий Спринт планируется во время Планирования Спринта. План действий создается при совместной работе всей Скрам Команды.

Для Спринта длиной в месяц встреча ограничена восемью часами. Для более коротких Спринтов на планирование обычно выделяется меньше времени. Скрам Мастер отвечает за обязательное проведение мероприятия и помогает всем участникам понять его цель. Скрам Мастер учит Скрам Команду не превышать лимит времени, отведенный на мероприятие.

Планирование Спринта отвечает на следующие вопросы:

- Что может быть доставлено в Инкременте продукта следующего Спринта?
- Как будет выполняться работа, необходимая для создания Инкремента Продукта?

Вопрос первый: что будет сделано в Спринте?

Команда Разработки прогнозирует функциональность, которая будет разработана в течение Спринта. Владелец Продукта озвучивает задачи, в результате выполнения которых Спринт должен достигнуть Цели Спринта. Вся Скрам Команда пытается понять, что должно быть сделано в Спринте.

Входными параметрами для этой встречи являются Беклог Продукта, последний разработанный Инкремент продукта, пропускная способность Команды Разработки, а также ее последняя производительность. Количество элементов из Беклога Продукта, которые Команда способна выполнить до окончания Спринта, определяется исключительно Командой Разработки. Только Команда Разработки может оценить объем работы, который она в состоянии завершить в следующем Спринте.

После того, как Команда Разработки спрогнозировала элементы Беклога Продукта, которые она выполнит в Спринте, Скрам Команда формирует Цель Спринта. Цель Спринта – это задача, которая будет достигнута в результате Спринта благодаря реализации Беклога Продукта и которая объясняет Команде Разработки, почему она разрабатывает

Инкремент.

Вопрос второй: как выбранная работа будет выполнена?

После того, как Цель Спринта определена, Команда Разработки решает, каким образом воплотить функциональность в “Готовом” Инкременте продукта. Элементы Беклога Продукта, взятые в Спринт вместе с планом для их разработки, называются Беклогом Спринта.

Команда Разработки обычно начинает с проектирования системы и работы, необходимой для того, чтобы превратить Беклог Продукта в работающий Инкремент продукта. Работа может быть разного объема и сложности. Однако обычно во время Планирования Спринта Команда Разработки планирует достаточный объем работы для выполнения в Спринте. Работа, запланированная Командой Разработки на первые дни Спринта, разбивается на части длительностью в день или менее. Команда Разработки сама организывает свою работу как во время Планирования Спринта, так и на протяжении Спринта.

Владелец Продукта может помочь внести ясность в выбранные элементы Беклога Продукта и пойти на компромисс. Если Команда Разработки решает, что у нее слишком много, либо слишком мало работы, она может повторно обсудить требования Беклога Продукта с Владелцем Продукта. Команда может пригласить людей со стороны для получения информации по технической или предметной области продукта.

По окончании Планирования Спринта Команда Разработки должна быть в состоянии объяснить Владельцу Продукта и Скрам Мастеру, каким образом она, работая как самоорганизованная команда, достигнет Цели Спринта и создаст ожидаемый Инкремент.

Цель Спринта

Цель Спринта дает Команде Разработки некоторую гибкость в отношении разрабатываемой функциональности в Спринте. Выбранные элементы Беклога Продукта несут одно общее назначение, которое может быть Целью Спринта. Цель Спринта может быть и любой другой связью, которая является причиной того, что Команда Разработки работает вместе, а не над отдельными инициативами.

Пока Команда работает, эта цель служит для нее ориентиром. Для ее достижения Команда Разработки реализует функциональность и технологию. Если же работа отличается от ожидаемой, то Команда Разработки договаривается с Владельцем Продукта об изменении объема Беклога Спринта в текущем Спринте.

Ежедневный Скрам

Ежедневные Скрамы – это 15-минутные мероприятия для Команды Разработки с целью синхронизации действий и создания плана работы на ближайшие 24 часа. Это делается для инспекции проделанной работы с момента прошлого Ежедневного Скрама и прогноза того, что может быть сделано до следующего. Эти совещания проводятся в одном и том же

месте, в одно и то же время для уменьшения путаницы. Во время встречи каждый член Команды Разработки объясняет коллегам следующее:

- Что я сделал с момента прошлой встречи для того, чтобы помочь Команде Разработки достигнуть Цели Спринта?
- Что я сделаю сегодня для того, чтобы помочь Команде Разработки достичь Цели Спринта?
- Вижу ли я препятствия для себя или Команды Разработки, которые могли бы затруднить достижение Цели Спринта?

Команда Разработки использует Ежедневный Скрам для оценки прогресса продвижения к Цели Спринта и для оценки отклонения от планируемого объема работ Беклога Спринта. Каждый день Команда Разработки должна понимать, каким образом она, работая вместе как самоорганизованная команда, достигнет Цели Спринта и создаст предполагаемый Инкремент к концу Спринта. Команда Разработки или некоторые ее члены часто встречаются сразу же после Ежедневного Скрама для более детального обсуждения или адаптирования, перепланирования оставшейся работы в Спринте.

Скрам Мастер отвечает за то, чтобы Команда Разработки провела встречу, однако ответственность за управление Ежедневным Скрамом лежит именно на Команде Разработки. Скрам Мастер учит Команду Разработки тому, что время, отведенное на Ежедневный Скрам, не может превышать 15 минут.

Скрам Мастер обеспечивает соблюдение того, чтобы в Ежедневных Скрамах участвовали только члены Команды Разработки.

Ежедневные Скрамы улучшают общение внутри Команды, сводя к минимуму другие встречи, помогают определять и устранять препятствия на пути разработки, способствуют быстрому принятию решений, а также повышают уровень осведомленности Команды Разработки. Это ключевое мероприятие для Инспекции и Адаптации.

Обзор Спринта

Встреча по Обзору Спринта проводится в конце Спринта для инспекции Инкремента и при необходимости адаптации Беклога Продукта. Во время Обзора Спринта Скрам Команда и заинтересованные лица обсуждают выполненную во время Спринта работу. Принимая во внимание проделанную работу, а также изменения, которые могли возникнуть в Беклоге Продукта за время Спринта, присутствующие обсуждают дальнейшие шаги, которые могут быть предприняты для оптимизации ценности. Это не официальная встреча, а скорее презентация Инкремента, предназначенная для получения обратной связи и развития сотрудничества.

Для Спринта длиной в месяц Обзор Спринта представляет собой четырехчасовое мероприятие. Для более коротких Спринтов обычно тратят меньше времени. Скрам Мастер убеждается в том, что встреча состоялась и участники понимают ее цель. Скрам Мастер учит всех соблюдать максимально допустимое время на встречу.

В Обзор Спринта включены:

- Участники, в том числе Скрам Команда и заинтересованные ключевые лица, приглашенные Владельцем Продукта;
- Владелец Продукта объясняет, что является “Готовым”, а что нет;
- Команда Разработки обсуждает, что во время Спринта прошло гладко и с чем возникли трудности, а также то, как она с ними справилась;
- Команда Разработки проводит демонстрацию того, что было сделано, и отвечает на вопросы по Инкременту;
- Владелец Продукта обсуждает состояние Беклога Продукта. Он делает предположения касательно возможной даты завершения, принимая во внимание скорость продвижения к дате;
- Обзор возможного изменения рынка, потенциального применения продукта и наиболее ценных задач;
- Обзор сроков, бюджета, потенциальных возможностей и состояния рынка к моменту ожидаемого релиза продукта.

Результатом Обзора Спринта служит пересмотренный Беклог Продукта, в котором определены возможные его элементы на следующий Спринт. Беклог Продукта может быть полностью пересмотрен из-за вновь открывшихся возможностей.

Ретроспектива Спринта

Ретроспектива Спринта дает Скрам Команде возможность инспектировать себя и создать план улучшений для следующего Спринта.

Ретроспектива Спринта происходит после Обзора Спринта, перед последующим Планированием Спринта. Это ограниченная тремя часами встреча для одномесячного Спринта. Для более коротких Спринтов обычно выделяется меньше времени. Скрам Мастер убеждается в том, что встреча состоялась и что участники понимают ее цель. Скрам Мастер учит всех не превышать время, отведенное на встречу. Скрам Мастер участвует во встрече как равный всем участник с ответственностью за Скрам процесс.

Целью Ретроспективы Спринта является:

- Инспекция того, насколько успешно прошел Спринт в отношении людей, отношений между ними, процессов и инструментов;
- Определение и упорядочение того, что прошло успешно и того, что нуждается в потенциальном улучшении;
- Разработка плана по внедрению улучшений в процесс работы Скрам Команды.

Скрам Мастер поощряет Скрам Команду пересмотреть свои процессы разработки в рамках фреймворка Скрама, чтобы сделать её более эффективной и приятной в следующем Спринте. Во время каждой Ретроспективы Спринта Скрам Команда ищет пути улучшения качества разрабатываемого продукта, адаптируя определение “Готовности”.

До окончания Ретроспективы Скрам Команда должна определиться с улучшениями
©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.

процесса работы, которые она реализует в следующем Спринте. Внедрение этих изменений в следующем Спринте является адаптацией после инспектирования самой Скрам Команды. Хотя изменения могут быть внесены в любое время, Ретроспектива Спринта предоставляет формальную возможность сфокусироваться на инспекции и адаптации.

Артефакты Скрама

Артефакты Скрама предоставляют собой работу или ценность для обеспечения прозрачности и возможностей для инспекции и адаптации. Определенные Скрамом Артефакты специально спроектированы таким образом, чтобы обеспечить максимальную прозрачность ключевой информации - для обеспечения единого понимания артефакта.

Беклог Продукта

Беклог Продукта – это упорядоченный список всего, что может быть нужным в продукте, он является единственным источником требований для любых изменений, которые может потребоваться внести в продукт. Ответственность за Беклог Продукта несет Владелец Продукта, включая его содержимое, доступность и упорядочение.

Беклог Продукта никогда не является полным. Начальная версия этого документа содержит только первоначально известные и наиболее понятные требования. Беклог Продукта постоянно обновляется по мере обновления самого продукта и среды, в которой он разрабатывается. Беклог Продукта является динамическим, постоянно изменяющимся для соответствия требованиям продукта, его конкурентоспособности и пригодности. Беклог Продукта существует ровно до тех пор, пока существует и сам продукт.

Беклог Продукта содержит все фичи, функции, требования, усовершенствования и информацию по исправлению дефектов, то есть те данные, которые и определяют изменения, необходимые в следующих релизах продукта. Каждому Элементу Беклога Продукта присваивается описание, порядковый номер, оценка объема работы и ценность.

Со временем продукт используется и приобретает ценность, а рынок дает обратную связь, и Беклог Продукта становится более объемным и исчерпывающим. Требования никогда не перестают меняться, поэтому Беклог Продукта является живым артефактом. Изменения в бизнес требованиях, условиях рынка или технологиях могут привести к изменениям в Беклоге Продукта.

Довольно часто случается так, что над одним продуктом работают несколько Команд. В этом случае используется только один Беклог Продукта для определения групп работ на выполнение.

Поддержка Беклога Продукта – это активность по добавлению деталей, оценок и упорядочивания элементов в Беклоге Продукта. Это непрерывный процесс, во время которого Владелец Продукта и Команда Разработки работают над требованиями Беклога Продукта. Во время обработки требования проверяются и пересматриваются. Скрам Команда решает, как и когда должна производиться Поддержка Беклога Продукта.

Обычно это занимает не более 10% времени Скрам Команды. Однако Владелец Продукта в любое время может изменить требования на свое усмотрение.

Элементы Беклога Продукта, расположенные сверху, должны быть более понятными и содержать больше деталей, чем те, которые расположены ниже. Более точные оценки даются требованиям, которые являются более четкими и содержат больше дополнительной информации. Чем ниже находятся требования, тем все меньше деталей. Те требования Беклога Продукта, над которыми Команда Разработки будет работать во время текущего Спринта, являются детализированными и разбитыми на части таким образом, что любое из них может быть выполнено и “Готово” в рамках одного Спринта. Требования Беклога Продукта, которые можно выполнить в течение одного Спринта считаются “Подготовленными” для следующего Планирования Спринта. Элементы Беклога Продукта обычно приобретают эту степень прозрачности при помощи описанных активностей по детализации.

Команда Разработки отвечает за все оценки. Владелец Продукта может оказать влияние на Команду Разработки, помогая ей понять и идя на компромиссы, но люди, которые будут выполнять работу, делают окончательную оценку сами.

Отслеживание прогресса к Цели

В любой момент времени можно суммировать работу, оставшуюся выполнить для достижения Цели. Владелец Продукта отслеживает объем этой работы как минимум на каждом Обзоре Спринта. Владелец Продукта сравнивает оставшийся объем работы с предыдущим для того, чтобы оценить прогресс к цели по отношению к желаемому времени завершения. Эта информация является прозрачной для всех заинтересованных лиц.

Возможно использование различных практик для прогнозирования прогресса, как, например, берндаун, бернап чарты или коммулятивные диаграммы. Эти техники полезны. Тем ни менее, они не могут заменить важность эмпиризма. В запутанных средах то, что произойдет, неизвестно. Только то, что уже произошло, может быть использовано для принятия решений в будущем.

Беклог Спринта

Беклог Спринта – это набор Элементов Беклога Продукта, выбранных для выполнения в текущем Спринте, а также план разработки Инкремента продукта и достижения Цели Спринта. Беклог Спринта – это прогноз Команды Разработки относительно функциональности, которая станет частью следующего Инкремента, а также работы, которую необходимо выполнить для достижения критериев “Готовности”. Беклог Спринта определяет объем работы, которую Команда Разработки должна выполнить, чтобы превратить Беклог Продукта в “Готовый” Инкремент. Беклог Спринта делает видимой ту работу, которую Команда Разработки считает необходимой для достижения Цели Спринта.

Беклог Спринта достаточно детализирован, чтобы прогресс работы над ним можно было увидеть на каждом Ежедневном Скrame. Команда Разработки вносит изменения в Беклог Спринта на протяжении всего Спринта, и Беклог Спринта постоянно изменяется. Такие изменения происходят потому, что в процессе работы Команды Разработки возникают все новые и новые задачи, которые нужно выполнить для достижения Цели Спринта. Если возникает необходимость в дополнительном объеме работы, Команда Разработки добавляет ее в Беклог Спринта. Когда же работы выполнены, оценки оставшегося объема работ обновляются. Если некоторые пункты плана считаются уже неактуальными, то их попросту удаляют. Только Команда Разработки может изменять свой Беклог Спринта во время Спринта. Беклог Спринта является наиболее наглядным документом, показывающим реальную картину работы, которую Команда Разработки планирует завершить до окончания Спринта, и он принадлежит исключительно Команде Разработки.

Отслеживание прогресса Спринта

В любое время можно суммировать оставшуюся работу в Спринте. Команда Разработки отслеживает ее по меньшей мере на Ежедневном Скrame, чтобы понять вероятность достижения Цели Спринта. Отслеживая оставшуюся работу на протяжении Спринта, Команда Разработки может видеть и управлять прогрессом.

Инкремент

Инкремент – это сумма всех выполненных требований Беклога Продукта, реализованных во время текущего Спринта, и ценности всех предыдущих Спринтов. По окончании Спринта новый Инкремент должен быть «Готовым», то есть он должен быть пригодным к использованию и отвечать определенным Скram Командой критериям “Готовности”. Несмотря на решение Владельца Продукта относительно выпуска этой версии Инкремента, он должен быть готовым к использованию.

Прозрачность Артефактов

Скram завязан на прозрачности. Решения по оптимизации ценности и контролю за рисками принимаются на основе понимания состояния артефактов. До тех пор пока обеспечена полная прозрачность, эти решения имеют под собой прочную основу. Когда же прозрачность неполная, в этих решениях могут появляться ошибки, ценность уменьшается, и возрастают риски.

Скram Мастер должен сотрудничать с Владельцем Продукта, Командой Разработки и другими вовлеченными сторонами для понимания того, что артефакты абсолютно прозрачны. Существуют практики для борьбы с неполной прозрачностью. Скram Мастер должен помогать в применении соответствующих практик при отсутствии абсолютной прозрачности. Скram Мастер может определять неполную прозрачность, inspecting артефакты, зондируя происходящее, внимательно слушая, определяя различие между реальными и ожидаемыми результатами.

Работа Скram Мастера заключается в том, чтобы, сотрудничая со Скram Командой и организацией, увеличивать прозрачность артефактов. Эта работа обычно включает себя обучение, убеждение и изменения. Прозрачность не появляется сразу, но это конечная

цель.

Определение Готовности

Когда элемент Беклога Продукта или же Инкремент называется “Готовым”, все должны понимать, что означает “Готовность”. Хотя это определение Скрам Команды интерпретируют по-разному, для гарантирования прозрачности члены Команды должны иметь общее понимание того, что означает завершенная работа. Именно единое определение понятия “Готовности” используется Скрам Командой для оценки окончания работы над Инкрементом Продукта.

Это же определение помогает Команде Разработки оценить количество выбранных элементов Беклога Продукта во время Планирования Спринта. Целью каждого Спринта является разработка Инкремента потенциально готовой к выпуску функциональности, отвечающей текущему определению “Готовности” Скрам Команды.

Каждый Спринт Команда Разработки доставляет Инкремент функциональности продукта. Такой Инкремент является пригодным к использованию, поэтому Владелец Продукта может принять решение о немедленном выходе в релиз. Если критерии “Готовности” для инкремента являются частью соглашений, стандартов или политик организации, все Скрам Команды должны, как минимум, им соответствовать. Если “Готово” для инкремента не является частью организационных соглашений, Команда Разработки из Скрам Команды должна разработать такие критерии “Готовности”, которые будут подходящими для продукта. Если над системой или релизом продукта работают несколько Скрам Команд, Команды Разработки должны совместно разработать определение “Готовности”.

Каждый последующий Инкремент должен дополнять все предыдущие Инкременты, а также быть тщательно протестирован для обеспечения стабильной работы всех Инкрементов продукта.

По мере увеличения профессионализма Скрам Команды критерии “Готовности” могут дополняться более строгими критериями для достижения лучшего качества продукта. Каждый продукт или система должны иметь критерии “Готовности”, которые будут служить стандартом для любой работы над ними.

Заключение

Скрам является бесплатным и его описание предоставлено в этом Гайде. Роли, артефакты, правила и мероприятия Скрама не подлежат изменению, и хотя возможно использование только отдельных частей Скрама, конечный результат уже Скрамом не является. Скрам существует только в своей целостности и может быть контейнером для дополнительных техник, методологий и практик.

Благодарности

Люди

Среди тысяч людей, способствовавших развитию Скрама, мы хотим выделить тех, кто на протяжении первого десятилетия существования Скрама внес в его разработку наиболее весомый вклад. В первую очередь это, конечно же, Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland) и Джефф МакКенна (Jeff McKenna), а также Кен Швабер (Ken Schwaber), Майк Смит (Mike Smith) и Крис Мартин (Chris Martin). В последующие годы много людей способствовали развитию Скрама, и без их содействия Скрам не был бы настолько усовершенствован.

История

Кен Швабер и Джефф Сазерленд впервые представили Скрам на конференции OOPSLA (*Object-Oriented Programming Systems, Languages and Applications*) в 1995 году. Данное руководство основывается на опыте, приобретенном Кеном и Джеффом на протяжении многих лет использования Скрама.

История развития Скрама уже может считаться длительной. Отмечая те компании, в которых Скрам был впервые использован и усовершенствован, мы не можем не вспомнить о корпорации Individual, Inc., Fidelity Investments и IDX (на сегодня более известную под названием GE Medical).

Скрам Гайд описывает Скрам в том виде, в котором он был разработан и поддерживался в течение более 20-ти лет Джеффом Сазерлендом и Кеном Швабером. В других источниках вы можете найти паттерны, процессы и полезную информацию, которая дополняет Фреймворк Скрама. Это позволяет получить продуктивность, ценность, креативность и гордость.

Перевод

Это руководство переведено с английского оригинала, созданного Кеном Швабером и Джеффом Сазерлендом. Над русской версией работала группа Agile-Translations.RU.