

# Scrum Guide

Úplný sprievodca Scrumom:  
Pravidlá hry



*Jeff Sutherland*



*Ken Schwaber*

*Júl 2013*

*Vyvinuli a udržiavajú Ken Schwaber a Jeff Sutherland*

# Obsah

---

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Účel sprievodcu Scrumom.....                 | 3  |
| Definícia Scrumu.....                        | 3  |
| Teória Scrumu .....                          | 3  |
| Scrum tím .....                              | 4  |
| Vlastník produktu .....                      | 5  |
| Vývojový tím.....                            | 5  |
| Scrum Master .....                           | 6  |
| Scrum Mítingy .....                          | 7  |
| Sprint .....                                 | 7  |
| Plánovanie sprintu.....                      | 8  |
| Daily Scrum.....                             | 10 |
| Sprint Review.....                           | 11 |
| Retrospektíva .....                          | 11 |
| Artefakty Scrumu.....                        | 12 |
| Produktový backlog.....                      | 12 |
| Sprint Backlog.....                          | 13 |
| Prírastok .....                              | 14 |
| Transparentnosť artefaktu .....              | 14 |
| Definícia „hotovo“ .....                     | 15 |
| Poznámka na záver.....                       | 15 |
| Podakovanie .....                            | 16 |
| Ľudia .....                                  | 16 |
| História .....                               | 16 |
| Rozdiely medzi Scrum Guide 2011 a 2013 ..... | 17 |

## Účel sprievodcu Scrumom

Scrum je rámec pre vývoj komplexných produktov a pre ich udržiavanie. Tento sprievodca definuje Scrum. Definícia pozostáva z rolí, mítingov, artefaktov a pravidiel, ktoré ich spájajú dokopy. Ken Schwaber a Jeff Sutherland vyvinuli Scrum, napísali a sprístupnili sprievodcu Scrumom, a spoločne tohto sprievodcu aj udržiavajú.

## Definícia Scrumu

Scrum (podstatné meno): je vývojový rámec, v rámci ktorého môžu ľudia pristupovať k riešeniu komplexných adaptívnych problémov, produktívne a kreatívne vytvárať produkty s najvyššou možnou hodnotou. Scrum je:

- Ľahký.
- Jednoduchý na porozumenie.
- Ťažký na zvládnutie.

Scrum je procesný rámec, ktorý sa používa na riadenie vývoja komplexných produktov od počiatku 90. rokov. Samotný Scrum nie je proces alebo technika pre vytváranie produktov. Je to skôr rámec, v rámci ktorého je možné zapojiť rôzne procesy a techniky. Scrum zviditeľňuje relatívnu účinnosť vášho produktového manažmentu a vývojových postupov, takže sa môžete zlepšovať.

Rámec Scrumu zahŕňa Scrum tímy a k nim pridružené roly, mítingy, artefakty a pravidlá. Každá zložka vo vnútri rámca slúži špecifickému účelu a je dôležitá pre to, aby použitie Scrumu mohlo byť úspešné.

Pravidlá Scrumu spájajú dokopy mítingy, roly a artefakty a riadia vzťahy a interakcie medzi nimi. Tento dokument tieto pravidlá popisuje.

Špecifické stratégie používané v rámci Scrumu sa líšia a sú popísané inde.

## Teória Scrumu

Scrum je založený na teórii riadenia empirických procesov, tzv. empirizme. Empirizmus tvrdí, že znalosti vznikajú zo skúseností a rozhodnutia sa tvoria na základe toho, čo už poznáme. Scrum využíva iteračný a inkrementálny prístup k optimalizácii predvídateľnosti a k riadeniu rizika.

Každú implementáciu empirického procesu riadenia podporujú tri piliere: transparentnosť, kontrola a adaptácia.

## Transparentnosť

Dôležité aspekty procesu musia byť stále viditeľné pre všetkých, ktorí zodpovedajú za výsledok. Transparentnosť vyžaduje, aby tieto aspekty boli definované spoločným štandardom, takže pozorovatelia môžu rozumieť tomu čo vidia rovnako.

Napríklad:

- Všetci účastníci procesu musia používať spoločnú terminológiu týkajúcu sa procesu, a
- definícia stavu „Hotovo“ musí byť rovnaká pre tých, ktorí prácu robia a súčasne aj pre tých, ktorí preberajú výsledky práce.

## Kontrola

Používatelia Scrumu musia často kontrolovať artefakty Scrumu a priebeh postupu prác tak, aby včas zistili odchýlky. Ich kontrola by nemala prebiehať tak často, aby bránila výkonu práce. Kontroly poskytujú najlepší výsledok, ak ich svedomito robia skúsení inšpektori v každom pracovnom kroku.

## Adaptácia

Ak inšpektor zistí, že jeden alebo viac aspektov procesu vybočuje z prijateľných hraníc, a že výsledný produkt bude neakceptovateľný, musí adaptovať proces alebo materiál, ktorý sa bude spracovávať. Adaptácia musí prebehnúť čo najrýchlejšie aby sa predišlo ďalším odchýlkam.

Scrum predpisuje štyri formálne mítingy, obsiahnuté v rámci sprintu, pre kontrolu a adaptáciu, ktoré v tomto dokumente popisuje sekcia *Scrum Mítingy*.

- Plánovací míting
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Retrospektíva

## Scrum tím

Scrum tím sa skladá z vlastníka produktu, vývojového tímu a Scrum Mastra. Scrum tímy sa organizujú sami a sú multi-znalostné. Samo-organizujúce sa tímy, namiesto prijímania príkazov od ľudí z okolia tímu, si samy určujú, ako najlepšie svoju prácu urobia. Multi-znalostné tímy majú všetky potrebné zručnosti k tomu, aby mohli urobiť prácu bez závislosti na ďalších ľuďoch mimo tím. V Scrum je tímový model navrhnutý tak, aby optimalizoval flexibilitu, kreativitu a produktivitu.

Scrum tímy vytvárajú produkt iteračne a inkrementálne, s maximálnym množstvom príležitostí pre spätnú väzbu. Inkrementálne dodávanie „hotového“ produktu zaisťuje, že je stále k dispozícii použiteľná verzia funkčného produktu.

## Vlastník produktu

Vlastník produktu zodpovedá za maximalizáciu hodnoty produktu a práce vývojového tímu. Spôsob, akým to bude robiť sa môže výrazne líšiť v závislosti na druhu organizácie, Scrum tímoch alebo jednotlivcoch.

Vlastník produktu je jediná osoba zodpovedná za správu produktového backlogu. Správa produktového backlogu znamená:

- Jasné špecifikovanie položiek produktového backlogu.
- Usporiadanie položiek produktového backlogu tak, aby sa čo najlepšie dosiahli ciele a poslanie.
- Optimalizácia hodnoty práce, ktorú vývojový tím realizuje.
- Zaistenie, aby produktový backlog bol viditeľný, transparentný a každému jasný, a že zobrazuje to, na čom bude vývojový tím ďalej pracovať.
- Zaistenie, aby vývojový tím rozumel položkám produktového backlogu v potrebnej hĺbke.

Vlastník produktu môže robiť uvedené práce sám, alebo nimi môže poveriť vývojový tím. Zodpovednosť však zostáva na vlastníkovi produktu.

Vlastník produktu je jedna osoba, nie výbor. Vlastník produktu môže reprezentovať požiadavky výboru v produktovom backlogu. Avšak ľudia, ktorí chcú zmeniť prioritu položky backlogu, musia adresovať s požiadavkou vlastníka produktu.

Aby mohol byť vlastník produktu úspešný, celá organizácia musí rešpektovať jeho alebo jej rozhodnutia. Rozhodnutia vlastníka produktu sú viditeľné v obsahu a usporiadaní produktového backlogu. Nikto nie je oprávnený povedať vývojovému tímu, aby pracoval na inom súbore požiadaviek a vývojový tím nie je oprávnený plniť pokyny niekoho ďalšieho.

## Vývojový tím

Vývojový tím pozostáva z odborníkov, ktorí pracujú na vytvorení potenciálne nasaditeľného prírastku „hotového“ produktu na konci každého sprintu. Len členovia vývojového tímu vytvárajú prírastok.

Organizácia skladá vývojové tímy a poskytuje im potrebné kompetencie tak, aby si vývojové tímy boli schopné organizovať svoju prácu. Výsledná synergia optimalizuje celkovú efektívnosť vývojového tímu. Vývojové tímy majú takéto vlastnosti:

- Organizujú sa sami. Nikto (ani Scrum Master) nehovorí vývojovému tímu ako pretvárať produktový backlog na prírastok potenciálne nasaditeľnej funkcionality.
- Vývojové tímy sú multi-znalostné, so všetkými potrebnými zručnosťami aby dokázali prírastok produktu vytvoriť.

- Scrum nepozná pre členov vývojového tímu žiadne ďalšie tituly a názvy pracovných pozícií než Vývojár, a to bez ohľadu na to, akú prácu jednotlivec vykonáva. Z tohto pravidla nie sú žiadne výnimky.
- Vývojové tímy neobsahujú ďalšie pod-tímy určené pre samostatné oblasti, ako sú testovanie alebo biznis analýza. Z tohto pravidla nie sú žiadne výnimky.
- Jednotliví členovia vývojového tímu majú svoje špecializácie a oblasti vývoja, na ktoré sa zameriavajú, avšak zodpovednosť za výsledok patrí vývojovému tímu ako celku.

### Veľkosť vývojového tímu

Optimálne veľký vývojový tím je malý, aby bol pohotový, a dosť veľký, aby urobil významný objem práce. Vývojový tím s menej než tromi členmi má malý počet interakcií, čo má za následok menší nárast produktivity. Málo početné vývojové tímy sa môžu stretávať v priebehu sprintu s nedostatkom potrebných zručností. To spôsobí, že tím nebude schopný vytvoriť potenciálne nasaditeľný prírastok. Viac než deväť členov v tíme vyžaduje priveľa koordinácie. Početné vývojové tímy generujú príliš veľa komplexnosti v riadení empirického procesu. Roly vlastníka produktu a Scrum Mastra sa do počtu nepočítajú, pokiaľ súčasne nevykonávajú práce vývojárov pri pretváraní sprint backlogu.

### Scrum Master

Scrum Master zodpovedá za to, že ľudia Scrumu rozumejú, a že sa dodržiava. Scrum Mastri to dosahujú tak, že zaisťujú, aby Scrum tím dodržiaval teóriu Scrumu, postupy a pravidlá.

Scrum Master je pre Scrum tím vedúci bez authority. Scrum Master pomáha ostatným mimo Scrum tím porozumieť, ktoré z ich interakcií so Scrum tímom tímu pomáhajú, a ktoré už nie. Scrum Master pomáha každému upraviť tieto interakcie tak, aby sa maximalizovala hodnota, ktorú Scrum tím vytvorí.

### Služba Scrum Mastra Vlastníkovi produktu.

Scrum Master poskytuje služby vlastníkovi produktu niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Hľadania techník pre efektívnu správu produktového backlogu.
- Pomáhania Scrum tímu porozumieť potrebe jasných a stručných položiek produktového backlogu.
- Porozumenia produktovému plánovaniu v empirickom prostredí.
- Zaistenia, aby vlastník produktu vedel ako usporiadať produktový backlog, a aby sa dosiahla maximálna hodnota.
- Porozumenia, ako praktikovať agilitu.
- Na požiadanie, prípadne podľa potreby, facilitovať Scrum mítingy.

## Služba Scrum Mastra vývojovému tímu

Scrum Master poskytuje služby vývojovému tímu niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Koučovania vývojového tímu tak, aby sa organizoval sám a bol multi-znalostný.
- Učenia a vedenia vývojového tímu vytvárať produkty s vysokou hodnotou.
- Odstraňovania prekážok vývojovému tímu.
- Na požiadanie, prípadne podľa potreby, facilitovať Scrum mítingy.
- Koučovania vývojového tímu v prostredí organizácie, v ktorej Scrum nie je plne adoptovaný a pochopený.

## Služba Scrum Mastra organizácii

Scrum Master poskytuje služby organizácii niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Vedenia a koučovania organizácie pri jej adopcii Scrumu.
- Plánovania implementácie Scrumu do organizácie.
- Pomoci zamestnancom a záujmovým stranám porozumieť Scrumu a empirickému vývoju produktov a zaviesť ich do organizácie.
- Vytvárania zmien, ktoré zvýšia produktivitu vývojového tímu.
- Spolupráce s ostatnými Scrum Mastrami na zvyšovaní efektívnosti aplikácie Scrumu v organizácii.

## Scrum Mítingy

V Scrum sa používajú predpísané mítingy aby sa dosiahla pravidelnosť, a tiež aby sa obmedzilo množstvo mítingov nad rámec Scrumu. Všetky mítingy sú časovo ohraničené, takže každý míting má definovanú maximálnu dobu trvania. Po začatí sprintu je jeho dĺžka pevná a nemôže sa ani skrátiť ani predĺžiť. Ostatné mítingy môžu skončiť kedykoľvek sa dosiahne cieľ sprintu, čo zaisťuje, že sa spotrebuje práve potrebné množstvo času bez toho, aby sa v procese plytvalo.

Okrem samotného sprintu, ktorý tvorí kontajner pre všetky ďalšie mítingy, je každý míting v Scrum súčasne príležitosť pre kontrolu a adaptáciu. Mítingy sú špecificky navrhnuté tak, aby umožňovali kritickú transparentnosť a kontrolu. Zlyhanie pri implementácii ktoréhokoľvek z nich má za následok zníženie transparentnosti, a je to súčasne aj premárnená príležitosť ku kontrole a adaptácii.

## Sprint

Srdcom Scrumu je sprint. Je časovo ohraničený na dobu jedného mesiaca alebo kratšiu, počas ktorej sa vytvára „hotový“, použiteľný, a potenciálne nasaditeľný prírastok produktu. Sprint má obvyčajne v priebehu vývoja pevnú dĺžku. Nový sprint začína ihneď po skončení predchádzajúceho sprintu.

Sprint obsahuje a skladá sa z plánovania sprintu, mítingov Daily Scrum, práce na vývoji, Sprint Review a Retrospektívy.

Počas sprintu sa:

- Nerobia žiadne zmeny, ktoré by ohrozili cieľ sprintu.
- Neznižujú ciele kvality.
- Môže upresňovať a znovu prediskutovať rozsah prác medzi vlastníkom produktu a vývojovým tímom tak, ako sa tím dozvedá o nových skutočnostiach.

Každý sprint sa dá považovať za samostatný projekt s dĺžkou trvania kratšou ako jeden mesiac. Podobne ako projekty, sprinty sú určené na dosiahnutie niečoho. Každý sprint má definované, čo sa má vytvoriť, návrh a flexibilný plán, ktorým sa bude vytváranie riadiť, postup prác, a výsledný produkt.

Dĺžka sprintov je obmedzená na jeden kalendárny mesiac. Ak je koniec sprintu príliš vzdialený, definícia toho, čo sa má vytvárať sa môže zmeniť, komplexnosť sa môže zvýšiť, a spolu s ňou aj riziká. Sprinty umožňujú predvídateľnosť zaistením kontroly a adaptácie postupu prác voči cieľu minimálne mesačne. Sprinty tiež obmedzujú riziko na cenu práce jedného mesiaca.

### Zrušenie sprintu

Sprint sa môže zrušiť predtým, než vyprší jeho časové ohraničenie. Iba vlastník produktu má oprávnenie ukončiť sprint predčasne, hoci tak môže urobiť aj pod vplyvom ostatných záujmových strán, vývojového tímu alebo Scrum Mastra.

Sprint sa môže zrušiť, ak sa cieľ sprintu stane neaktuálny. To sa môže stať, ak firma zmení svoje smerovanie, alebo sa zmenia podmienky na trhu, prípadne technológia. Sprint sa môže zrušiť, ak už ďalej nedáva zmysel ho za daných okolností dokončiť. Kvôli krátkej dobe trvania sprintu má však takéto ukončenie zmysel iba výnimočne.

Ak sa sprint zruší, všetky vyrobené a „hotové“ položky produktového backlogu sa prekontrolujú. Ak je časť práce potenciálne nasaditeľná, vlastník produktu ju väčšinou akceptuje. Všetky zostávajúce položky produktového backlogu sa znova odhadnú a vrátia späť do produktového backlogu. Práca, ktorá sa na nich odvíjala sa rýchlo znehodnocuje a musí sa často opätovne odhadovať.

Zrušenie sprintu spotrebovávajú zdroje, pretože každý sa musí pripraviť na ďalší Plánovací míting aby sa dal začať ďalší sprint. Ukončenia sprintu sú pre Scrum tím veľa krát traumatizujúcou udalosťou, vyskytujú sa však iba výnimočne.

### Plánovanie sprintu

Práca, ktorá sa bude robiť v priebehu sprintu sa plánuje na plánovaní sprintu. Tento plán sa vytvára v spolupráci všetkých členov Scrum tímu.

Plánovanie sprintu je časovo ohraničené na osem hodín pre jednomesačný sprint. Ak je sprint kratší, doba je obvyčajne kratšia. Scrum Master zaistí, že sa plánovanie uskutoční a že všetci účastníci rozumejú jeho cieľom. Scrum Master učí Scrum tím ako neprekročiť dobu trvania.

Plánovanie sprintu dáva odpoveď na nasledovné:

- Aký je cieľ sprintu?

- Čo má obsahovať prírastok, ktorý sa vytvorí v priebehu plánovaného sprintu?
- Ako sa urobia práce, potrebné k realizácii prírastku?

### Téma 1: Čo by sme mohli vyrobiť v tomto sprinte?

Vývojový tím pracuje na odhadoch funkcionality, ktorú v priebehu sprintu vyvinie. Vlastník produktu diskutuje cieľ, ktorý by mal sprint dosiahnuť a položky produktového backlogu, ktoré, ak budú dokončené v rámci sprintu, by dosiahli cieľ sprintu. Celý Scrum tím spolupracuje na tom, aby porozumel prácam požadovaným v sprinte.

Vstupom do tohto mítingu je produktový backlog, posledný prírastok produktu, plánovaná kapacita vývojového tímu v priebehu sprintu, a výkon vývojového tímu v uplynulom období. Počet vybraných položiek produktového backlogu do sprintu závisí výhradne na vývojovom tíme. Iba vývojový tím môže stanoviť, koľko dokáže vytvoriť v priebehu nadchádzajúceho sprintu.

Keď vývojový tím odhadne, ktoré položky produktového backlogu dodá v priebehu sprintu, Scrum tím vytvorí cieľ sprintu. Cieľ sprintu vytvorí súdržnosť vo výstupoch práce vývojového tímu, ktorá by sa neprejavila, ak by jednotlivé položky boli samostatné bez spoločného cieľa.

### Téma 2: Ako sa urobí vybraná práca?

Keď máme cieľ sprintu a vybrané položky produktového backlogu pre sprint, vývojový tím rozhodne, ako bude v priebehu sprintu pretvárať vybranú funkčnosť na „hotový“ prírastok produktu. Položky produktového backlogu vybrané pre tento sprint plus plán, ako ich vyrobiť, sa nazýva sprint backlog.

Vývojový tím obvyčajne začína návrhom systému a prác, potrebných k pretvoreniu produktového backlogu na funkčný prírastok produktu. Práca sa môže líšiť veľkosťou, ako aj odhadovanou náročnosťou. Počas plánovania sprintu sa vyberie práca pre vývojový tím, a ten potom stanoví predpoklad, koľko práce verí, že dokáže v nadchádzajúcom sprinte urobiť. Práca naplánovaná na prvé dni trvania sprintu vývojovým tímom sa na konci tohto mítingu rozloží, častokrát na jednotky s dĺžkou trvania jeden deň alebo menej. Vývojový tím sa organizuje sám a rozdelí si prácu na úlohách sprint backlogu počas plánovania sprintu, alebo kedykoľvek v priebehu sprintu.

Vývojový tím plánuje s ohľadom na cieľ sprintu. Počas sprintu sa niekedy musí urobiť práca odlišná od tej, ktorú vývojový tím plánoval. V týchto situáciách bude spolupracovať s vlastníkom produktu, aby čo najlepšie upravil plán, a stále zohľadňoval cieľ sprintu. Cieľ sprintu poskytuje flexibilitu s ohľadom na to, ako môže byť funkčnosť nakoniec na konci sprintu implementovaná.

Vlastník produktu môže pomôcť vyjasniť zvolené položky produktového backlogu a prípadne zameniť požiadavky. Ak vývojový tím zistí, že má príliš veľa, alebo príliš málo úloh, môže znovu prejednať položky produktového backlogu s vlastníkom produktu. Vývojový tím môže prizvať aj ďalších ľudí, aby mu poskytli poradenstvo v technickej alebo v biznis doméne.

Na konci plánovania sprintu by mal byť vývojový tím schopný vysvetliť vlastníkovi produktu a Scrum Mastrovi, ako zamýšľa pracovať ako samo organizujúci sa tím, aby dosiahol cieľ sprintu a vytvoril očakávaný prírastok produktu.

## Cieľ sprintu

Cieľ sprintu je objektívny súbor očakávaní pre sprint, ktoré sa dajú dosiahnuť prostredníctvom implementácie položiek produktového backlogu. Pre vývojový tím poskytuje určitý zmysel, prečo vytvárame práve tento prírastok. Definuje sa počas plánovania sprintu. Cieľ sprintu súčasne poskytuje tímu flexibilitu, ohľadom funkčnosti, ktorú implementuje v danom sprinte. Vybrané položky produktového backlogu vytvárajú jednu ucelenú funkčnosť, ktorá sa môže stať takýmto cieľom. Cieľom sprintu môže byť ale aj akákoľvek iná ucelená vlastnosť, ktorá zaistí, že vývojový tím pracuje spoločne a na navzájom nesúvisiacich úlohách.

Keď vývojový tím pracuje, má na pamäti tento cieľ. Aby sa cieľ sprintu dosiahol, implementuje funkcionality a technológie. Ak sa ukáže, že sa práca odlišuje od toho, čo vývojový tím očakával, potom musia v spolupráci s vlastníkom produktu prehodnotiť sprint backlog aj v priebehu sprintu.

## Daily Scrum

Daily Scrum je časovo ohraničený míting na 15 minút, kde vývojový tím synchronizuje svoje aktivity a kde pripravuje plán na ďalších 24 hodín. To sa robí kontrolou prác od posledného Daily Scrumu a odhadnutím prác, ktorá sa urobí do nasledujúceho.

Aby sa znížila komplexnosť, robí sa Daily Scrum každý deň v ten istý čas a na tom istom mieste. Počas mítingu každý člen vývojového tímu odpovie na tri otázky:

- Čo som urobil včera čo pomohlo vývojovému tímu splniť cieľ sprintu?
- Čo budem robiť dnes aby som pomohol vývojovému tímu splniť cieľ sprintu?
- Vidím nejaké prekážky, ktoré bránia mne alebo vývojovému tímu dosiahnuť cieľ sprintu?

Vývojový tím používa Daily Scrum, aby kontroloval postup prác voči cieľu sprintu, a tiež aby kontroloval, aký je trend pri dokončovaní práce podľa sprint backlogu. Daily Scrum zvyšuje pravdepodobnosť, že vývojový tím dosiahne cieľ sprintu. Každý deň by mal mať vývojový tím predstavu, ako zamýšľa pracovať spolu ako samo organizujúci sa tím, aby dosiahol cieľ sprintu a vytvoril na konci sprintu očakávaný prírastok. Vývojový tím alebo členovia tímu sa častokrát stretávajú hneď po skončení Daily Scrum za účelom spresňujúcej diskusie, alebo aby upravili, alebo preplánovali zostávajúcu prácu v sprinte.

Scrum Master zaistí, že vývojový tím má Daily Scrum, avšak za vedenie mítingu zodpovedá vývojový tím. Scrum Master učí vývojový tím, ako udržať Daily Scrum v časovom ohraničení 15 minút.

Scrum Master vynúti pravidlo, že iba členovia vývojového tímu sa zúčastňujú mítingu Daily Scrum.

Mítingy Daily Scrum zlepšujú komunikáciu, eliminujú ďalšie mítingy, identifikujú a odstraňujú prekážky pri vývoji, zdôrazňujú a propagujú rýchle rozhodovanie a zlepšujú úroveň znalostí vývojového tímu.. Toto je kľúčový míting kontroly a adaptácie.

## Sprint Review

Sprint Review sa koná na konci sprintu za účelom kontroly prírastku a v prípade potreby na adaptáciu produktového backlogu. Počas Sprint Review vývojový tím a záujmové strany spoločne hodnotia to, čo sa urobilo v sprinte. Podľa toho a podľa zmien v produktovom backlogu v priebehu sprintu, účastníci spoločne určia, čo by sa malo robiť ďalej aby sa optimalizovala doručená hodnota. Tento míting je neformálny, nie je to status míting, a prezentácia prírastku sa tu robí za účelom vyvolania spätnej väzby a prehĺbenia spolupráce.

Míting je časovo ohraničený na štyri hodiny pri jednomesačnom sprinte. Ak je sprint kratší, míting je obvyčajne kratší. Scrum Master zaistí, že sa míting uskutoční a že všetci účastníci rozumejú jeho cieľom. Scrum Master ďalej učí všetkých ako udržať míting v časovom ohraničení.

Sprint Review obsahuje nasledovné prvky:

- Mítingu sa zúčastnia vývojový tím a kľúčové záujmové strany, ktoré prizval vlastník produktu.
- Vlastník produktu identifikuje ktoré položky produktového backlogu sú „hotové“ a ktoré „nie sú hotové“.
- Vývojový tím diskutuje, čo išlo dobre v priebehu sprintu, s akými problémami sa stretol, a ako tieto problémy vyriešil.
- Vývojový tím demonštruje práce, ktoré vytvoril a sú „hotové“, a odpovedá otázky týkajúce sa prírastku produktu.
- Vlastník produktu diskutuje aktuálny stav produktového backlogu. Na základe toho odhaduje, kedy by mohol byť produkt hotový pri aktuálnej rýchlosti postupu prác (ak je to potrebné).
- Celá skupina spoločne pripravuje, čo bude robiť ďalej, takže Sprint Review poskytuje hodnotný vstup pre nasledujúce plánovanie sprintu.
- Zhodnotenie, ako sa zmenil trh alebo potenciálne využitie produktu a čo je najhodnotnejšia aktivita, ktorou by sa malo pokračovať.
- Zhodnotenie časových odhadov, rozpočtu, potenciálnych kapacít, a trhu pre ďalšie očakávané vydanie produktu.

Výsledkom Sprint Review je revidovaný produktový backlog, ktorý identifikuje položky produktového backlogu, ktoré budú pravdepodobne vybrané pre ďalší sprint. Produktový backlog sa môže aj celkove upraviť tak, aby odzrkadľoval nové príležitosti.

## Retrospektíva

Retrospektíva je príležitosť pre Scrum tím, aby skontroloval sám seba a vytvoril plán na zlepšenia, ktoré zavedie v nasledujúcom sprinte.

Retrospektíva sa koná po Sprint Review a pred ďalším plánovaním sprintu. Retrospektíva je časovo ohraničená na tri hodiny pre jednomesačný sprint. Ak je sprint kratší, míting je obvyčajne kratší. Scrum

Master zaistí, že sa míting uskutoční a že všetci zúčastnení rozumejú jeho významu. Scrum Master ďalej učí všetkých ako udržať míting v časovom ohraničení. Scrum Master sa mítingu zúčastňuje aj ako člen tímu zodpovedný za správnosť Scrum procesu.

Zmyslom retrospektívy je:

- Skontrolovať, ako prebiehal posledný sprint s ohľadom na ľudí, vzťahy, proces a nástroje.
- Identifikovať a usporiadať veci, ktoré sa podarili, a rovnako aj potenciálne zlepšenia.
- Vytvoriť plán na implementáciu zlepšení spôsobu, ako Scrum tím pracuje.

Scrum Master podporuje Scrum tím v rozsahu obmedzení rámca Scrumu tak, aby sa zlepšoval, a aby pre ďalší sprint bol jeho vývojový proces a postupy efektívnejšie a príjemnejšie. Na každej retrospektíve Scrum tím plánuje spôsoby, ako zvýšiť kvalitu produktu adaptáciou definície „hotovo“ podľa potreby.

Na konci retrospektívy by mal mať Scrum tím identifikované vylepšenia, ktoré implementuje v nadchádzajúcom sprinte. Implementácia týchto vylepšení v nasledujúcom sprinte je vlastne adaptáciou ku kontrole Scrum tímu samotného. Hoci vylepšenia sa môžu implementovať kedykoľvek, retrospektíva poskytuje formálnu príležitosť zamerať sa na kontrolu a adaptáciu.

## Artefakty Scrumu

Artefakty Scrumu prezentujú prácu alebo hodnotu ktorá vytvára transparentnosť a príležitosti ku kontrole a adaptácii. Artefakty definované Scrumom sú špecificky navrhnuté tak, aby maximalizovali transparentnosť kľúčových informácií, a aby každý rozumel artefaktom rovnako.

## Produktový backlog

Produktový backlog je usporiadaný zoznam všetkého, čo môže byť potrebné v produkte, a je jediným zdrojom požiadaviek pre akékoľvek zmeny, ktoré sa v produkte majú realizovať. Vlastník produktu zodpovedá za produktový backlog, vrátane obsahu, dostupnosti a usporiadania.

Produktový backlog nikdy nie je úplný. Jeho prvá verzia prezentuje z počiatku len známe a dostatočne zrozumiteľné požiadavky. Produktový backlog sa vyvíja tak, ako sa vyvíja aj produkt a prostredie, v ktorom sa bude produkt používať. Produktový backlog je dynamický, stále sa mení aby odzrkadľoval to, k čomu má byť produkt vhodný, konkurenčný a užitočný. Pokiaľ existuje produkt, existuje aj produktový backlog.

Produktový backlog zaznamenáva všetky prvky, funkcie, požiadavky, rozšírenia a opravy, ktorými určuje zmeny, ktoré sa implementujú v produkte v ďalších vydaniach. Položka produktového backlogu má atribúty – popis, poradie, odhad a hodnotu.

Tak, ako sa produkt používa a získava hodnotu, a trh poskytuje spätnú väzbu, produktový backlog sa stáva väčším a vyčerpávajúcim zoznamom. Požiadavky sa nikdy neprestávajú meniť, takže produktový

backlog je živý artefakt. Zmeny v biznis požiadavkách, podmienkach trhu, alebo technológii môžu mať dopad na zmeny v produktovom backlogu.

Na jednom produkte veľa krát pracuje viac Scrum tímov spoločne. Na popis prác pre nasledujúci sprint sa používa vždy jeden produktový backlog. V takomto prípade sa môžu použiť v produktovom backlogu atribúty, ktoré zoskupujú položky.

Akt pridávania detailov, odhadov a poradia k položkám produktového backlogu sa nazýva zjemňovanie produktového backlogu. Toto je priebežný proces, v rámci ktorého vlastník produktu a vývojový tím spoločne pracujú na detailoch položiek produktového backlogu. Počas zjemňovania produktového backlogu sa položky produktového backlogu kontrolujú a revidujú. Scrum tím určuje, ako a kedy sa zjemňovanie urobí. Zjemňovanie obvyčajne spotrebuje necelých 10% kapacity vývojového tímu. Položky produktového backlogu však môžu byť kedykoľvek aktualizované vlastníkom produktu a podľa jeho uváženia.

Vyššie zaradené položky produktového backlogu sú jasnejšie a podrobnejšie, než položky s nižším poradím. Ak sú položky jasnejšie a obsahujú väčší počet detailov, aj odhady vznikajú presnejšie. Nižšie v poradí znamená menej detailov. Položky produktového backlogu, ktorými sa bude vývojový tím zaoberať v najbližšom sprinte, sú zjemnené tak, aby každá jedna položka mohla byť „hotová“ v rámci sprintu. Položky produktového backlogu, ktoré môžu byť „hotové“ vývojovým tímom v priebehu sprintu sa považujú za „pripravené“ pre výber na plánovacom mítingu. Položky produktového backlogu obvyčajne získavajú takýto stupeň transparentnosti hore popísaným procesom.

Vývojový tím zodpovedá za všetky odhady. Vlastník produktu môže ovplyvniť vývojový tím tak, že pomáha porozumieť požiadavke a zvoliť vhodné úpravy a ústupky. Finálny odhad ale napokon budú robiť ľudia, ktorí budú robiť aj samotnú prácu.

## Sledovanie postupu práce k cieľu

V každom okamihu sa dá sčítať celkový objem práce, ktorá zostáva k dosiahnutiu cieľa. Vlastník produktu sleduje tento celkový objem zostávajúcej práce minimálne pre každý Sprint Review. Tento objem porovná s objemom zostávajúcej práce v predchádzajúcom Sprint Review, aby vyhodnotil progres priebehu plánovaných prác v stanovenom čase a pre stanovený cieľ. Túto informáciu urobí transparentnou pre všetky záujmové strany.

K predpovedi postupu prác sa používajú rôzne projekčné techniky. Tieto už dokázali svoju užitočnosť. Avšak nenahrádzajú dôležitosť empirizmu. V komplexnom prostredí je to, čo sa stane, neznáme. Iba to, čo sa stalo sa môže použiť pre rozhodovanie o budúcnosti.

## Sprint Backlog

Sprint backlog je súbor položiek produktového backlogu, ktoré boli vybrané pre sprint plus plán pre vytvorenie prírastku produktu a dosiahnutie cieľa sprintu. Sprint backlog je odhad vývojového tímu

a tom, ktorá funkčnosť bude v nasledujúcom prírastku, a o práci potrebnej pre dodanie tejto funkčnosti do „hotového“ prírastku.

Sprint backlog zviditeľňuje všetky práce, ktoré vývojový tím identifikoval ako potrebné pre dosiahnutie cieľa sprintu.

Sprint backlog je plán s dostatočnou mierou detailu, aby zmeny v postupe boli zrozumiteľné počas Daily Scrumu. Vývojový tím počas sprintu modifikuje sprint backlog, a sprint backlog sa tiež v priebehu sprintu vyvíja. Tento vývoj nastáva vtedy, keď vývojový tím pracuje podľa plánu a dozvedá sa nové poznatky o práci potrebnej na dosiahnutie cieľa sprintu.

Keď sa objavia požiadavky na ďalšiu prácu, vývojový tím ju pridáva do sprint backlogu. Tak ako je práca realizovaná alebo dokončená, aktualizuje sa aj odhad zostávajúcich prác. Ak sa prvky plánu ukážu nepotrebnými, odstránia sa. Iba vývojový tím môže modifikovať svoj sprint backlog počas sprintu. Sprint backlog je viditeľný obrázok o stave priebehu prác v reálnom čase, a ktoré vývojový tím plánuje dokončiť počas sprintu a patrí výhradne vývojovému tímu.

### Monitorovanie priebehu sprintu

V každom okamihu sprintu je možné sčítať celkový objem zostávajúcej práce v sprint backlogu. Vývojový tím sleduje tento zostávajúci objem minimálne počas každého Daily Scrumu aby určil pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa sprintu. Sledovaním zostávajúcej práce v priebehu sprintu môže vývojový tím riadiť svoj postup.

### Prírastok

Prírastok je súčet všetkých položiek produktového backlogu dokončených v priebehu sprintu a hodnota prírastkov všetkých predchádzajúcich sprintov. Nový prírastok musí byť na konci sprintu „hotový“, čo znamená že musí byť v použiteľnom stave a spĺňať definíciu „hotovo“ Scrum tímu. Musí byť v použiteľnom stave bez ohľadu na to, či sa vlastník produktu rozhodne ho uvoľniť do ostrej prevádzky alebo nie.

### Transparentnosť artefaktu

Scrum je založený na transparentnosti. Rozhodnutia, ako optimalizovať hodnotu a riadiť riziká, záležia na tom, ako vnímame stav artefaktu. Aby sme mohli dosiahnuť úplnú transparentnosť, tieto rozhodnutia musia mať pevný základ. Ak artefakty nie sú úplne transparentné, rozhodnutia môžu byť chybné, hodnota sa môže vytratiť a riziká narastajú.

Scrum Master musí pracovať s vlastníkom produktu, vývojovým tímom a ostatnými zainteresovanými stranami aby rozumel, či sú artefakty úplne transparentné. Existujú praktiky, ako narábať s neúplnou transparentnosťou. Scrum Master musí každému pomáhať aplikovať v prípade chýbajúcej

transparentnosti najvhodnejšie praktiky. Scrum Master môže zistiť neúplnú transparentnosť skúmaním artefaktu, sledovaním typických vzorov, pozorným počúvaním o čom sa hovorilo a identifikovaním rozdielov medzi očakávanými a skutočnými výsledkami.

Prácou Scrum Mastra je pracovať so Scrum tímom a organizáciou aby sa zvýšila transparentnosť artefaktov. Táto práca obvyčajne zahŕňa vzdelávanie, presvedčovanie a zmeny. Transparentnosť nenastane cez noc, ale je to cesta.

## Definícia „hotovo“

Ak sú položka produktového backlogu alebo prírastok definované ako „hotové“, každý musí rozumieť čo „hotovo“ znamená. Aj keď sa toto výrazne líši medzi Scrum tímami, ich členovia musia mať spoločné chápanie toho, čo to znamená, že je práca hotová, aby sa zaistila transparentnosť. Definícia „hotovo“ slúži pre Scrum tím a používa sa na zhodnotenie, či je práca na prírastku produktu hotová.

Táto definícia tiež umožňuje vývojovému tímu rozhodnúť, koľko položiek produktového backlogu môže vybrať počas plánovania sprintu. Účel každého sprintu je dodať prírastok potenciálne nasaditeľnej funkcionality, ktorá je v súlade s definíciou „hotovo“ Scrum tímu.

Vývojové tímy dodávajú prírastok produktovej funkcionality v každom sprinte. Tento prírastok je použiteľný, takže vlastník produktu sa môže rozhodnúť, či ho ihneď nasadí alebo nie. Ak definícia „hotovo“ pre prírastok **je** súčasťou konvencie, štandardov alebo pokynov vývojovej organizácie, všetky Scrum tímy ho musia používať ako svoje minimum. Ak „hotovo“ pre prírastok **nie je** konvenciou vývojovej organizácie, vývojový tím v Scrum tíme musí vhodne definovať svoju definíciu „hotovo“ pre produkt. Ak pracuje na systéme alebo vydávanom produkte viac Scrum tímov, vývojové tímy všetkých Scrum tímov musia spoločne definovať definíciu „hotovo“.

Každý prírastok sa pridáva k všetkým predchádzajúcim prírastkom a je dôkladne otestovaný, čím sa zaručí, že všetky prírastky spolu fungujú.

Tak, ako Scrum tím dozrieva, očakáva sa, že jeho definícia „hotovo“ sa bude rozširovať a bude zahŕňať prísnejšie kritéria kvôli vyššej kvalite. Každý jeden produkt alebo systém by mal mať definíciu „hotovo“, ktorá tvorí štandard pre všetky práce, ktoré sa na nich realizujú.

## Poznámka na záver

Scrum sa ponúka týmto sprievodcom bezplatne. Roly, artefakty, mítingy a pravidlá v Scrumu sú nemenné. Aj keď je možné implementovať iba niektoré časti Scrumu, výsledok už nie je Scrum. Scrum existuje iba ako celok a dobre funguje ako kontajner pre ďalšie techniky, metodológie a postupy.

## Pod'akovanie

### Ľudia

Z tisícov ľudí, ktorí prispeli k vzniku Scrumu, by sme chceli vyzdvihnúť tých, ktorí významne pomohli v prvých desiatich rokoch. Ako prví to boli Jeff Sutherland, ktorý spolupracoval s Jeff McKennom, a Ken Schwaber s Mike Smithom a Chrisom Martinom. Veľa ďalších prispelo v ďalších rokoch a bez ich pomoci by Scrum nebol tak zdokonalený, ako je tomu dnes.

### História

Ken Schwaber a Jeff Sutherland ako prví spolu prezentovali Scrum na konferencii OOPSLA v roku 1995. Táto prezentácia osobitne dokumentovala poznanie, ktoré Ken a Jeff získali v priebehu niekoľko predchádzajúcich rokov pri aplikácii Scrumu.

História Scrumu je už považovaná za dlhú. Aby sme vzdali hold prvým miestam, kde bola vyskúšaná a zdokonalená, oceňujeme Individual, Inc., Fidelity Investments a IDX (dnes GE Medical).

Sprievodca Scrumom dokumentuje Scrum, ktorý vyvinuli a udržiavajú po vyše dvadsať rokov Jeff Sutherland a Ken Schwaber. Ostatné zdroje Vám poskytnú vlastnosti, procesy a hlbší pohľad, ktoré dopĺňa rámec Scrumu. Optimalizujú produktivitu, hodnotu, kreativnosť a hrdosť.

### Preklad

*Tohto sprievodcu preložil Michal Vallo podľa pôvodnej anglickej verzie, ktorú poskytli Ken Schwaber a Jeff Sutherland.*

## Rozdiely medzi Scrum Guide 2011 a 2013

1. Artefakty musia byť transparentné, aby mohol byť mechanizmus kontroly a adaptácie v Scrum-e efektívny. Bola pridaná podrobnejšia diskusia o tejto požiadavke.
2. Daily Scrum je v Scrum-e míting re plánovanie just-in-time. Vstup je ako postup prác tímu smeruje k naplneniu cieľa sprintu. Výstup je nový alebo revidovaný plán ktorý optimalizuje snahu tímu dosiahnuť cieľ sprintu. Celá konverzácia je v duchu „my, tím“ a nie „ja, vývojár“.
3. Plánovanie sprintu je teraz jeden míting, namiesto rozdelenia na dvoj míting podľa pravidla „čo/ako“.
4. Produktový backlog je zjemňovaný namiesto pripravovaný (grooming). Zjemnené položky produktového backlogu sú transparentné, dobre porozumené a s dostatočnou granulositou aby sa dali použiť ako vstup pre plánovanie sprintu a pre výber do sprintu. Položky produktového backlogu s takouto transparentnosťou sa nazývajú „pripravené“.
5. Všetky mítingy sú časovo ohraničené. Zmieňované časy sú súčasne časy maximálne. Sprints kratšie než jeden mesiac častokrát trvajú kratší čas.
6. Výstup sprint Review je potencionálne reorganizovaný produktový backlog, kde položky produktového backlogu s najväčšou hodnotou budú najpravdepodobnejšie vybrané do najbližšieho sprintu na nasledujúcom plánovaní sprintu.
7. Plánovanie sprintu definuje funkčnosť v plánovanom prírastku, a plánuje ako vývojový tím vytvorí tento prírastok. Cieľ sprintu vznikne ako zhrnutie výstupu tejto práce.