

Ο Οδηγός του Scrum™

Ο Απόλυτος Οδηγός για το Scrum:
Οι Κανόνες του Παιχνιδιού



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

July 2016

Developed and sustained by Ken Schwaber and Jeff Sutherland

Πίνακας Περιεχομένων

Σκοπός του Οδηγού του Scrum	3
Ορισμός του Scrum	3
Η θεωρία του Scrum.....	3
Οι αξίες του Scrum	5
Η Ομάδα Scrum	5
Ο Product Owner	5
Η Ομάδα Ανάπτυξης.....	6
Ο Scrum Master.....	7
Δραστηριότητες του Scrum	8
Το Sprint	9
Σχεδιασμός του Sprint.....	10
Καθημερινό Scrum	12
Επισκόπηση του Sprint.....	13
Αναδρομή στο Sprint.....	14
Αντικείμενα του Scrum.....	14
Product Backlog.....	15
Sprint Backlog.....	16
Επαύξηση	17
Διαφάνεια Αντικειμένων.....	17
Ορισμός του “Έτοιμου”	18
Σημείωμα Τέλους	19
Ευχαριστίες.....	19
Άνθρωποι.....	19
Ιστορία.....	19
Μετάφραση.....	20
Αλλαγές στον Οδηγό του Scrum 2016 σε σχέση με αυτόν του 2013.....	20

Σκοπός του Οδηγού του Scrum

Το Scrum είναι ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη και την συντήρηση πολύπλοκων προϊόντων. Ο οδηγός αυτός περιέχει τον ορισμό του Scrum. Ο ορισμός αυτός αποτελείται από ρόλους, δραστηριότητες, αντικείμενα, και από τους κανόνες που τα συνδέουν. Το Scrum αναπτύχθηκε από τους Ken Schwaber και Jeff Sutherland. Ο οδηγός του Scrum γράφτηκε και παρέχεται από αυτούς. Μαζί, βρίσκονται πίσω από τον οδηγό του Scrum.

Ορισμός του Scrum

Scrum (ουσ.): Ένα πλαίσιο μέσω του οποίου μπορεί κανείς να αντιμετωπίσει πολύπλοκα δυναμικά προβλήματα, παραδίδοντας ταυτόχρονα προϊόντα της μεγαλύτερης δυνατής αξίας, με παραγωγικό και δημιουργικό τρόπο.

Το Scrum είναι:

- Χαμηλής πολυπλοκότητας
- Απλό να το κατανοήσεις
- Δύσκολο να το κατακτήσεις

Το Scrum είναι ένα πλαίσιο διαδικασιών που έχει χρησιμοποιηθεί για την διαχείριση της ανάπτυξης πολύπλοκων προϊόντων από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το Scrum δεν είναι μια διαδικασία ή μια τεχνική για την κατασκευή προϊόντων. Είναι ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορείτε να χρησιμοποιείτε διάφορες διαδικασίες και τεχνικές. Το Scrum κάνει εμφανή τη σχετική αποδοτικότητα των πρακτικών σας σε ό,τι αφορά την διαχείριση και ανάπτυξη προϊόντων, ώστε να βελτιωθείτε.

Το πλαίσιο Scrum αποτελείται από τις Ομάδες Scrum και τους σχετικούς με αυτές ρόλους και κανόνες, δραστηριότητες και αντικείμενα. Καθένα από τα συστατικά στοιχεία του πλαισίου εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό και είναι ουσιώδες τόσο για την χρήση όσο και για την επιτυχία του Scrum.

Οι κανόνες του Scrum δένουν τις δραστηριότητες, τους ρόλους και τα αντικείμενα, και διέπουν τις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Οι κανόνες του Scrum περιγράφονται σε όλη την έκταση αυτού του κειμένου.

Οι συγκεκριμένες τακτικές για τη χρήση του πλαισίου Scrum ποικίλλουν, και περιγράφονται αλλού.

Η θεωρία του Scrum

Το Scrum θεμελιώνεται στη θεωρία του εμπειρικού ελέγχου διαδικασιών, αλλιώς εμπειρισμό.

Ο εμπειρισμός υποστηρίζει ότι η γνώση προέρχεται από την εμπειρία και από τη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε ό,τι γνωρίζουμε. Το Scrum χρησιμοποιεί μία επαναληπτική και προσαυξητική προσέγγιση για να βελτιστοποιήσει την προβλεψιμότητα και να ελέγξει τον κίνδυνο.

Κάθε υλοποίηση του εμπειρικού ελέγχου διαδικασιών στηρίζεται σε τρεις πυλώνες: τη διαφάνεια, την επιθεώρηση και την προσαρμογή.

Διαφάνεια

Σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας θα πρέπει να είναι ορατά σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα. Η διαφάνεια προϋποθέτει αυτές οι πληροφορίες να είναι ορισμένες σε ένα κοινό πρότυπο ώστε οι παρατηρητές να καταλαβαίνουν με τον ίδιο τρόπο αυτό που βλέπουν.

Για παράδειγμα:

- Η γλώσσα η οποία αναφέρεται στη διαδικασία θα πρέπει να είναι κοινή για όλους τους συμμετέχοντες, και,
- Αυτοί που εκτελούν μια εργασία και αυτοί που αποδέχονται το αποτέλεσμα της εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιούν τον ίδιο ορισμό για το τι είναι “Ετοιμο”.

Επιθεώρηση

Οι χρήστες του Scrum θα πρέπει να επιθεωρούν συχνά τα αντικείμενα του Scrum και την πρόοδο προς το Στόχο του Sprint, ώστε να εντοπίζουν ανεπιθύμητες αποκλίσεις. Η επιθεώρηση δε θα πρέπει να είναι τόσο συχνή ώστε να εμποδίζει την εκτέλεση των εργασιών. Οι επιθεωρήσεις είναι πιο ευεργετικές όταν εκτελούνται με επιμέλεια από έμπειρους επιθεωρητές, στον χώρο εργασίας.

Προσαρμογή

Εάν κάποιος επιθεωρητής κρίνει ότι υπάρχει απόκλιση σε κάποια διαδικασία, πέρα από τα αποδεκτά όρια, καθώς και ότι το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι μη αποδεκτό, η διαδικασία ή το υλικό υπό επεξεργασία θα πρέπει να προσαρμοστεί. Η προσαρμογή θα πρέπει να γίνει το συντομότερο δυνατό, ώστε τα περιοριστούν περαιτέρω αποκλίσεις.

Το Scrum θεσμοθετεί τέσσερις δραστηριότητες για επιθεώρηση και προσαρμογή. Αυτές περιγράφονται στην ενότητα “*Δραστηριότητες του Scrum*” αυτού του κειμένου, και είναι οι παρακάτω:

- Σχεδιασμός του Sprint
- Καθημερινό Scrum
- Επισκόπηση του Sprint
- Αναδρομή στο Sprint

Οι αξίες του Scrum

Όταν η ομάδα Scrum ενστερνίζεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις αξίες της δέσμευσης, του θάρρους, της εστίασης, της ειλικρίνειας και του σεβασμού, οι πυλώνες του Scrum - διαφάνεια, επιθεώρηση και προσαρμογή - πραγματώνονται και οικοδομούν εμπιστοσύνη για όλους. Τα μέλη της ομάδας Scrum μαθαίνουν και εξερευνούν τις αξίες αυτές, καθώς εκτελούν τις δραστηριότητες του Scrum, τους ρόλους και τα αντικείμενα.

Η επιτυχημένη χρήση του Scrum εξαρτάται από την ανάπτυξη της ικανότητας των ανθρώπων να ζουν σύμφωνα με αυτές τις πέντε αξίες. Οι άνθρωποι δεσμεύονται προσωπικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας Scrum. Τα μέλη της ομάδας Scrum έχουν το θάρρος να κάνουν αυτό που πρέπει και να εργάζονται πάνω σε δύσκολα προβλήματα. Όλοι εστιάζουν στο έργο του Sprint και στους στόχους της ομάδας Scrum. Η ομάδα Scrum και τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν να είναι ειλικρινείς και ανοικτοί σχετικά με τις εργασίες και τις προκλήσεις που αφορούν την εκτέλεση των εργασιών. Κάθε μέλος της ομάδας Scrum σέβεται τα υπόλοιπα μέλη και τα θεωρεί ικανά και ανεξάρτητα άτομα.

Η Ομάδα Scrum

Η Ομάδα Scrum αποτελείται από τον Product Owner, την Ομάδα Ανάπτυξης και τον Scrum Master. Οι Ομάδες Scrum αυτο-οργανώνονται και έχουν δεξιότητες από διαφορετικές λειτουργικές περιοχές. Οι ομάδες που αυτο-οργανώνονται επιλέγουν οι ίδιες πώς να ολοκληρώσουν το έργο τους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο, αντί να διευθύνονται από άλλους, εκτός της ομάδας. Οι ομάδες με δεξιότητες από διαφορετικές λειτουργικές περιοχές κατέχουν όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να μπορούν να ολοκληρώσουν το έργο τους χωρίς να εξαρτώνται από άλλους εκτός της ομάδας. Το μοντέλο ομάδας στο Scrum είναι σχεδιασμένο έτσι, ώστε να μεγιστοποιεί την ευελιξία, την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα.

Οι Ομάδες Scrum παραδίδουν τα προϊόντα σε επαυξήσεις και χρησιμοποιώντας επαναλήψεις μεγιστοποιώντας τις ευκαιρίες για ανατροφοδότηση. Οι παραδόσεις με τη μορφή επαυξήσεων “Ετοιμου” προϊόντος, διασφαλίζουν ότι θα υπάρχει πάντα διαθέσιμη μια δυνητικά χρήσιμη λειτουργική έκδοση του προϊόντος.

Ο Product Owner

Ο Product Owner είναι υπεύθυνος για την μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος και του έργου που παράγει η Ομάδα Ανάπτυξης. Ο τρόπος που γίνεται αυτό μπορεί να διαφέρει σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό, από ομάδα σε ομάδα, και από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Ο Product Owner είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για τη διαχείριση του Product Backlog. Η διαχείριση του Product Backlog περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Να εκφράζει ξεκάθαρα τα στοιχεία του Product Backlog,
- Να ταξινομεί τα στοιχεία του Product Backlog με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων και αποστολών, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο,

©2016 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.

- Να βελτιστοποιεί την αξία του έργου που παράγει η Ομάδα Ανάπτυξης,
- Να διασφαλίζει ότι το Product Backlog είναι ορατό, διαφανές και ξεκάθαρο σε όλους, και ότι δείχνει τα επόμενα πράγματα στα οποία θα δουλέψει η Ομάδα Scrum, και τέλος
- Να διασφαλίζει ότι η Ομάδα Ανάπτυξης κατανοεί τα στοιχεία του Product Backlog στο βαθμό που απαιτείται.

Την παραπάνω δουλειά μπορεί να την κάνει ο ίδιος ο Product Owner, ή να την αναθέσει στην Ομάδα Ανάπτυξης. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο Product Owner παραμένει υπεύθυνος.

Ο Product Owner είναι άτομο, όχι επιτροπή. Ο Product Owner μπορεί να λαμβάνει υπ' όψιν τις επιθυμίες μίας επιτροπής στο Product Backlog, αλλά όποιος θέλει να μεταβάλλει την προτεραιότητα ενός στοιχείου του Product Backlog, θα πρέπει να απευθυνθεί στον Product Owner.

Για να επιτύχει ο Product Owner, ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να σέβεται τις αποφάσεις του. Οι αποφάσεις του Product Owner αντανakλώνται στο περιεχόμενο και στην ταξινόμηση του Product Backlog. Κανείς δεν επιτρέπεται να πει στην Ομάδα Ανάπτυξης να δουλέψει σε μια άλλη σειρά απαιτήσεων, και η Ομάδα Ανάπτυξης δεν επιτρέπεται να ενεργήσει πάνω σε κάτι που της λέει οποιοσδήποτε άλλος, εκτός του Product Owner.

Η Ομάδα Ανάπτυξης

Η Ομάδα Ανάπτυξης αποτελείται από επαγγελματίες οι οποίοι εκτελούν τις απαραίτητες εργασίες, ώστε στο τέλος κάθε Sprint να παραδώσουν μία δυνητικά παραδοτέα Επαύξηση "Ετοιμου" προϊόντος. Η Επαύξηση δημιουργείται μόνο από μέλη της Ομάδας Ανάπτυξης.

Οι Ομάδες Ανάπτυξης δομούνται και ενδυναμώνονται από τον οργανισμό, με τέτοιο τρόπο ώστε να οργανώνουν και να διαχειρίζονται οι ίδιες τη δουλειά τους. Η συνέργεια που προκύπτει ως αποτέλεσμα βελτιστοποιεί την συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Ομάδας Ανάπτυξης.

Οι Ομάδες Ανάπτυξης έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αυτο-οργανώνονται. Κανείς (ούτε και ο Scrum Master) δεν λέει στην Ομάδα Ανάπτυξης πώς να μετατρέψει το Product Backlog σε Επαυξήσεις δυνητικά παραδοτέου προϊόντος.
- Έχουν δεξιότητες από διαφορετικές λειτουργικές περιοχές, και συνολικά ως ομάδα όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία της Επαύξησης του προϊόντος.
- Το Scrum δεν αναγνωρίζει κανέναν τίτλο για τα μέλη Ομάδας Ανάπτυξης, πέρα από αυτόν του Developer, ανεξάρτητα από την δουλειά που κάνει ο καθένας στην ομάδα. Σε αυτόν τον κανόνα δεν υπάρχουν εξαιρέσεις.
- Το Scrum δεν αναγνωρίζει υπο-ομάδες στην Ομάδα Ανάπτυξης, ανεξάρτητα του εάν υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς με τους οποίους θα ασχοληθεί η Ομάδα, όπως οι δοκιμές και η επιχειρησιακή ανάλυση. Σε αυτόν τον κανόνα δεν υπάρχουν εξαιρέσεις.

- Τα επιμέρους μέλη της Ομάδας Ανάπτυξης μπορεί να έχουν εξειδικευμένες ικανότητες και τομείς στους οποίους επικεντρώνονται, αλλά η ευθύνη ανήκει συλλογικά σε ολόκληρη την Ομάδα Ανάπτυξης.

Το μέγεθος της Ομάδας Ανάπτυξης

Το βέλτιστο μέγεθος της Ομάδας Ανάπτυξης είναι αρκετά μικρό ώστε να παραμένει ευκίνητη και αρκετά μεγάλο ώστε να μπορεί να ολοκληρώνει σημαντικό έργο στο πλαίσιο ενός Sprint. Με λιγότερο από τρία μέλη στην Ομάδα Ανάπτυξης, η αλληλεπίδραση μειώνεται και τα οφέλη σε παραγωγικότητα είναι μικρότερα. Μικρότερες Ομάδες Ανάπτυξης ενδέχεται να αντιμετωπίσουν περιορισμούς ως προς τις δεξιότητές τους κατά τη διάρκεια του Sprint, με αποτέλεσμα η Ομάδα Ανάπτυξης να μην είναι σε θέση να παραδώσει μια δυναμικά παραδοτέα Επαύξηση. Η παρουσία περισσότερων των εννέα μελών απαιτεί υπερβολικά αυξημένο συντονισμό. Οι μεγάλες Ομάδες Ανάπτυξης δημιουργούν υπερβολική πολυπλοκότητα την οποία δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί μια εμπειρική διαδικασία. Οι ρόλοι του Product Owner και του Scrum Master δεν περιλαμβάνονται στον αριθμό μελών της Ομάδας Ανάπτυξης, εκτός εάν παράλληλα εκτελούν και έργο από το Sprint Backlog.

Ο Scrum Master

Ο Scrum Master είναι υπεύθυνος για να διασφαλίζει ότι το Scrum είναι κατανοητό και εφαρμόζεται. Οι Scrum Masters το κάνουν αυτό διασφαλίζοντας ότι η Ομάδα Scrum εφαρμόζει την θεωρία, τις πρακτικές και τους κανόνες του Scrum.

Ο Scrum Master είναι ένας υπηρέτης-ηγέτης για την Ομάδα Scrum. Ο Scrum Master βοηθάει αυτούς που βρίσκονται εκτός της Ομάδας Scrum να καταλάβουν ποιες από τις αλληλεπιδράσεις τους με την Ομάδα Scrum είναι χρήσιμες και ποιες όχι. Ο Scrum Master βοηθάει τους πάντες να αλλάξουν αυτές τις αλληλεπιδράσεις, ώστε να μεγιστοποιήσουν την αξία που δημιουργείται από την Ομάδα Scrum.

Η υπηρεσία του Scrum Master προς τον Product Owner

Ο Scrum Master υπηρετεί τον Product Owner με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να βρίσκει τεχνικές για την αποδοτική διαχείριση του Product Backlog,
- Να βοηθάει την Ομάδα Scrum να κατανοήσει την ανάγκη για ξεκάθαρα και ακριβή στοιχεία στο Product Backlog,
- Να κατανοήσει τον σχεδιασμό προϊόντων σε ένα εμπειρικό περιβάλλον,
- Να διασφαλίσει ότι ο Product Owner ξέρει πώς να διατάσσει το Product Backlog ώστε να μεγιστοποιεί την αξία,
- Να κατανοεί και να εφαρμόζει την ευελιξία, και,
- Να διευκολύνει τις δραστηριότητες του Scrum, όπως του ζητηθεί ή όπως απαιτηθεί

Η υπηρεσία του Scrum Master προς την Ομάδα Ανάπτυξης

Ο Scrum Master υπηρετεί την Ομάδα Ανάπτυξης με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να καθοδηγεί την Ομάδα Ανάπτυξης σε αυτό-οργάνωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων από διαφορετικές λειτουργικές περιοχές,
- Να βοηθάει την Ομάδα Ανάπτυξης να δημιουργεί προϊόντα υψηλής αξίας,
- Να απομακρύνει τα εμπόδια στην πρόοδο της Ομάδας Ανάπτυξης,
- Να διευκολύνει τις δραστηριότητες του Scrum, όπως του ζητηθεί ή όπως απαιτηθεί, και
- Να καθοδηγεί την Ομάδα Ανάπτυξης σε περιβάλλοντα οργανισμών, στα οποία το Scrum δεν έχει ακόμα κατανοηθεί και υιοθετηθεί πλήρως.

Η υπηρεσία του Scrum Master προς τον Οργανισμό

Ο Scrum Master υπηρετεί τον Οργανισμό με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Να ηγείται και να καθοδηγεί τον οργανισμό ως προς την υιοθέτηση του Scrum,
- Να σχεδιάζει εφαρμογές του Scrum εντός του οργανισμού,
- Να βοηθάει τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν το Scrum και την εμπειρική ανάπτυξη προϊόντων,
- Να προκαλεί αλλαγές που αυξάνουν την παραγωγικότητα της Ομάδας του Scrum, και
- Να συνεργάζεται με άλλους Scrum Masters ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του Scrum εντός του οργανισμού.

Δραστηριότητες του Scrum

Στο Scrum χρησιμοποιούνται προκαθορισμένες δραστηριότητες με σκοπό να δημιουργήσουν μία κανονικότητα και να ελαχιστοποιήσουν την ανάγκη για συναντήσεις που δεν ορίζονται στο Scrum. Όλες οι δραστηριότητες είναι χρονο-περιορισμένες, με την έννοια ότι κάθε δραστηριότητα έχει μία μέγιστη διάρκεια. Όταν ένα Sprint ξεκινήσει, η διάρκειά του είναι ορισμένη και δεν μπορεί ούτε να μειωθεί, ούτε να αυξηθεί. Οι υπόλοιπες δραστηριότητες μπορούν να ολοκληρωθούν μόλις επιτευχθεί ο σκοπός τους, εφόσον έχει διασφαλιστεί ότι έχει αφιερωθεί επαρκής χρόνος, χωρίς ωστόσο να επιτρέπεται σπατάλη χρόνου στη διαδικασία.

Εκτός από το ίδιο το Sprint, το οποίο και περιέχει όλες τις άλλες δραστηριότητες, η κάθε δραστηριότητα στο Scrum συνιστά μια θεσμοθετημένη ευκαιρία για επιθεώρηση και προσαρμογή. Οι δραστηριότητες αυτές είναι ειδικά σχεδιασμένες, ώστε να επιτρέπουν κριτική διαφάνεια και επιθεώρηση. Εάν οποιαδήποτε από αυτές τις δραστηριότητες παραλειφθεί, το αποτέλεσμα θα είναι μειωμένη διαφάνεια, ενώ θα έχει χαθεί μια ευκαιρία για επιθεώρηση και προσαρμογή.

To Sprint

Η καρδιά του Scrum είναι το Sprint, ένας χρονο-περιορισμός ενός μήνα ή λιγότερο, κατά τη διάρκεια του οποίου δημιουργείται μία "Έτοιμη", χρησιμοποιήσιμη και δυνητικά παραδοτέα Επαύξηση προϊόντος. Τα Sprints είναι καλύτερο να έχουν σταθερή διάρκεια, καθ' όλη την περίοδο ανάπτυξης. Κάθε νέο Sprint ξεκινάει αμέσως μετά την ολοκλήρωση του προηγούμενου.

Τα Sprints περιέχουν και αποτελούνται από τον Σχεδιασμό του Sprint, τα Καθημερινά Scrums, τις εργασίες ανάπτυξης, την Επισκόπηση του Sprint, και την Αναδρομή στο Sprint.

Κατά την διάρκεια του Sprint:

- Δεν γίνονται αλλαγές που θα έθεταν σε κίνδυνο τον Στόχο του Sprint,
- Οι στόχοι που αφορούν θέματα ποιότητας δεν μειώνονται, και
- Το αντικείμενο των εργασιών μπορεί να αποσαφηνιστεί και να αποτελέσει αντικείμενο επαναδιαπραγμάτευσης μεταξύ του Product Owner και της Ομάδας Ανάπτυξης, καθώς περισσότερα πράγματα γίνονται γνωστά.

Κάθε Sprint μπορεί να θεωρηθεί ως έργο με ορίζοντα όχι μακρύτερο του ενός μήνα. Όπως τα έργα, έτσι και τα Sprints εκτελούνται με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου. Κάθε Sprint περιέχει έναν ορισμό του τι θα δημιουργηθεί, ένα ευέλικτο πλάνο το οποίο θα καθοδηγήσει την ανάπτυξη, τη δουλειά υλοποίησης, και το παραγόμενο προϊόν.

Τα Sprints περιορίζονται χρονικά στον ένα ημερολογιακό μήνα. Εάν ο ορίζοντας ενός Sprint είναι πολύ μακρινός, ο ορισμός του τι αναπτύσσεται μπορεί να μεταβληθεί, ενώ η πολυπλοκότητα και το ρίσκο ενδέχεται να αυξηθούν. Τα Sprints προάγουν την προβλεψιμότητα, με το να διασφαλίζουν την επιθεώρηση και την προσαρμογή της προόδου προς το στόχο τουλάχιστον μία φορά κάθε ημερολογιακό μήνα. Τα Sprints επίσης περιορίζουν το ρίσκο στο κόστος του ενός, το πολύ, ημερολογιακού μήνα.

Ακυρώνοντας ένα Sprint

Ένα Sprint μπορεί να ακυρωθεί προτού λήξει ο χρονο-περιορισμός του. Μόνο ο Product Owner έχει την εξουσία να ακυρώσει ένα Sprint, παρότι αυτό μπορεί να το κάνει μετά από πρωτοβουλία ή προτροπή των ενδιαφερομένων μερών, της Ομάδας Ανάπτυξης, ή του Scrum Master.

Ένα Sprint ακυρώνεται εάν ο Στόχος του Sprint γίνει παρωχημένος. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί στην περίπτωση που η εταιρεία αλλάξει κατεύθυνση, ή αλλάξουν οι συνθήκες της αγοράς ή της τεχνολογίας. Γενικά, ένα Sprint θα πρέπει να ακυρωθεί εάν πλέον - δεδομένων των συνθηκών - δεν έχει νόημα. Όμως, λόγω της μικρής διάρκειας των Sprints, η ακύρωση σπάνια έχει νόημα.

Όταν ένα Sprint ακυρώνεται, γίνεται επισκόπηση όλων των "Έτοιμων" στοιχείων του Product Backlog. Εάν μέρος της δουλειάς είναι δυνητικά παραδοτέο, ο Product Owner συνήθως το

αποδέχεται. Όλα τα ανολοκλήρωτα στοιχεία του Product Backlog επανεκτιμούνται και τοποθετούνται πίσω στο Product Backlog. Η δουλειά που έχει γίνει πάνω σε αυτά χάνει γρήγορα την αξία της, και πρέπει συχνά να επανεκτιμάται.

Οι ακυρώσεις των Sprints καταναλώνουν πόρους, καθώς όλοι πρέπει να ανασυνταχθούν για να πάνε σε ένα νέο Σχεδιασμό Sprint, ώστε να ξεκινήσουν ένα νέο Sprint. Οι ακυρώσεις είναι συχνά τραυματικές για την Ομάδα Scrum και δεν είναι καθόλου συνηθισμένες.

Σχεδιασμός του Sprint

Στο Σχεδιασμό του Sprint οργανώνεται η δουλειά που πρόκειται να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια του Sprint. Το πλάνο αυτό προκύπτει ως αποτέλεσμα συνεργασίας ολόκληρης της Ομάδας Scrum.

Για ένα Sprint διάρκειας ενός μήνα, ο χρονο-περιορισμός του σχεδιασμού Sprint είναι 8 ώρες. Για Sprints μικρότερης διάρκειας, η δραστηριότητα είναι συνήθως συντομότερη. Ο Scrum Master διασφαλίζει ότι η δραστηριότητα διεξάγεται, και ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν τον σκοπό για τον οποίο γίνεται. Ο Scrum Master μαθαίνει στην Ομάδα Scrum να τηρεί τη διάρκεια εντός του χρονο-περιορισμού της.

Ο Σχεδιασμός του Sprint απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Τι μπορεί να παραδοθεί στην Επαύξηση που θα προκύψει από το επικείμενο Sprint;
- Με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί το έργο που απαιτείται για να παραδοθεί η Επαύξηση;

Θέμα 1: Τι μπορεί να γίνει σε αυτό το Sprint;

Η Ομάδα Ανάπτυξης εργάζεται για να προβλέψει την λειτουργικότητα που θα αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια του Sprint. Ο Product Owner πραγματεύεται τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί, καθώς και τα στοιχεία εκείνα του Product Backlog τα οποία, εάν ολοκληρωθούν μέσα στο Sprint, θα εκπληρώσουν το Στόχο του Sprint. Ολόκληρη η Ομάδα Scrum συνεργάζεται με σκοπό την κατανόηση των εργασιών του Sprint.

Οι είσοδοι σε αυτήν την συνάντηση είναι το Product Backlog, η τελευταία Επαύξηση του προϊόντος, η προβλεπόμενη παραγωγή της Ομάδας Ανάπτυξης για την διάρκεια του Sprint, και η προηγούμενη παραγωγή της Ομάδας Ανάπτυξης. Ο αριθμός των στοιχείων του Product Backlog που θα επιλεγθούν για το Sprint καθορίζεται αποκλειστικά από την Ομάδα Ανάπτυξης. Μόνο η Ομάδα Ανάπτυξης μπορεί να αξιολογήσει τι μπορεί να επιτύχει στο επερχόμενο Sprint.

Αφού η Ομάδα Ανάπτυξης προβλέψει τα στοιχεία του Product Backlog που θα παραδώσει στο Sprint, η Ομάδα Scrum φτιάχνει τον Στόχο του Sprint. Ο Στόχος του Sprint, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσα στο Sprint μέσω της υλοποίησης του Product Backlog, παρέχει καθοδήγηση στην Ομάδα Ανάπτυξης σχετικά με το σκοπό για τον οποίο αναπτύσσει την Επαύξηση.

Θέμα 2: Πώς θα εκτελεστούν οι επιλεγμένες εργασίες;

Αφού θέσει το Στόχο του Sprint και επιλέξει τα στοιχεία του Product Backlog για το Sprint, η Ομάδα Ανάπτυξης αποφασίζει το πώς θα μετουσιώσει την λειτουργικότητα αυτή σε μία "Ετοιμη" Επαύξηση προϊόντος κατά την διάρκεια του Sprint. Τα στοιχεία του Product Backlog που έχουν επιλεγεί για αυτό το Sprint, μαζί με το σχεδιασμό για την παράδοσή τους, ονομάζονται Sprint Backlog.

Η Ομάδα Ανάπτυξης συνήθως αρχίζει σχεδιάζοντας το σύστημα και τις εργασίες που χρειάζεται να εκτελέσει για να μετατρέψει το Product Backlog σε μια λειτουργική Επαύξηση προϊόντος. Οι εργασίες μπορεί να είναι διαφορετικών μεγεθών ή εκτιμώμενης προσπάθειας. Παρόλα αυτά, η δουλειά που προγραμματίζεται κατά την διάρκεια ενός Σχεδιασμού Sprint είναι αρκετή ώστε να καλύψει όλα αυτά που η Ομάδα Ανάπτυξης πιστεύει ότι μπορεί να κάνει στο επερχόμενο Sprint. Η δουλειά που έχει προγραμματιστεί για τις πρώτες μέρες του Sprint από την Ομάδα Ανάπτυξης αναλύεται μέχρι το τέλος της συνάντησης, συχνά σε επίπεδο ημέρας ή λιγότερο. Η Ομάδα Ανάπτυξης αυτο-οργανώνεται για να διεκπεραιώσει τις εργασίες στο Sprint Backlog, τόσο κατά τη διάρκεια του Σχεδιασμού του Sprint, όσο και κατά την διάρκεια ολόκληρου του Sprint.

Ο Product Owner μπορεί να βοηθήσει στην αποσαφήνιση των επιλεγμένων στοιχείων του Product Backlog και να κάνει συμβιβασμούς. Εάν η Ομάδα Ανάπτυξης αποφασίσει ότι έχει πάρα πολλή ή πολύ λίγη δουλειά, μπορεί να επαναδιαπραγματευθεί τα επιλεγμένα στοιχεία του Product Backlog με τον Product Owner. Η Ομάδα Ανάπτυξης μπορεί επίσης να προσκαλέσει και άλλους ανθρώπους που θα παρέχουν τεχνικές ή εξειδικευμένες συμβουλές.

Με το τέλος του Σχεδιασμού του Sprint, η Ομάδα Ανάπτυξης θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσει στον Product Owner και τον Scrum Master με ποιον τρόπο σκοπεύει να δουλέψει ως αυτο-οργανωμένη ομάδα για να επιτύχει τον Στόχο του Sprint και να δημιουργήσει την αναμενόμενη Επαύξηση.

Ο Στόχος του Sprint

Ο Στόχος του Sprint είναι ένας σκοπός που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υλοποίησης του Product Backlog. Παρέχει καθοδήγηση στην Ομάδα Ανάπτυξης σχετικά με το γιατί υλοποιεί την Επαύξηση. Δημιουργείται κατά την διάρκεια της συνάντησης για τον Σχεδιασμό του Sprint. Ο Στόχος του Sprint επιτρέπει στην Ομάδα Ανάπτυξης σχετική ευελιξία αναφορικά με τη λειτουργικότητα που θα υλοποιηθεί εντός του Sprint. Τα επιλεγμένα στοιχεία του Product Backlog σχηματίζουν μία συνεκτική λειτουργία, που μπορεί να είναι ο Στόχος του Sprint. Ο Στόχος του Sprint μπορεί να είναι οποιαδήποτε άλλος συνεκτικός στόχος βοηθάει την Ομάδα Ανάπτυξης να εργάζεται συλλογικά αντί με ατομικές πρωτοβουλίες.

Καθώς η Ομάδα Ανάπτυξης εργάζεται, λαμβάνει συνεχώς υπ' όψιν τον Στόχο του Sprint. Για να εκπληρώσει τον Στόχο του Sprint, υλοποιεί τη λειτουργικότητα και την τεχνολογία. Εάν οι εργασίες εξελιχθούν σε κάτι διαφορετικό από αυτό που ανέμενε η Ομάδα Ανάπτυξης, αυτή

συνεργάζεται με τον Product Owner για να διαπραγματευθεί το συνολικό εύρος του έργου που θα υλοποιηθεί εντός του Sprint.

Καθημερινό Scrum

Το Καθημερινό Scrum είναι μια χρονο-περιορισμένη δραστηριότητα 15 λεπτών η οποία επιτρέπει στην Ομάδα Ανάπτυξης να συγχρονίσει τις δραστηριότητές της και να δημιουργήσει ένα πλάνο για τις επόμενες 24 ώρες. Αυτό γίνεται με την επιθεώρηση των εργασιών που έγιναν από το τελευταίο Καθημερινό Scrum και μετά, και με την πρόβλεψη των εργασιών που θα μπορούσαν να γίνουν πριν από το επόμενο Καθημερινό Scrum.

Το Καθημερινό Scrum πραγματοποιείται κάθε μέρα, στον ίδιο τόπο και ώρα, ώστε να μειωθεί η πολυπλοκότητα. Κατά την διάρκεια της συνάντησης, τα μέλη της Ομάδας Ανάπτυξης εξηγούν:

- Τι έκανα χθες, που βοήθησε την Ομάδα Ανάπτυξης να επιτύχει τον Στόχο του Sprint;
- Τι θα κάνω σήμερα για να βοηθήσω την Ομάδα Ανάπτυξης να επιτύχει τον Στόχο του Sprint;
- Βλέπω κάποιο εμπόδιο το οποίο αποτρέπει εμένα ή την Ομάδα Ανάπτυξης από την επίτευξη του Στόχου του Sprint;

Η Ομάδα Ανάπτυξης χρησιμοποιεί το Καθημερινό Scrum για να επιθεωρήσει την πρόοδο προς τον Στόχο του Sprint και να επιθεωρήσει την εξέλιξη της προόδου προς την ολοκλήρωση των εργασιών του Sprint Backlog. Το Καθημερινό Scrum βελτιστοποιεί την πιθανότητα η Ομάδα Ανάπτυξης να επιτύχει τον Στόχο του Sprint. Κάθε μέρα, η Ομάδα Ανάπτυξης θα πρέπει να κατανοεί το πώς σκοπεύει να εργαστεί από κοινού, σαν αυτό-οργανωμένη ομάδα, ώστε να εκπληρώσει τον Στόχο του Sprint και να δημιουργήσει την αναμενόμενη Επαύξηση μέχρι το τέλος του Sprint. Η Ομάδα Ανάπτυξης ή τα μέλη της ομάδας, συχνά συναντιούνται αμέσως μετά το Καθημερινό Scrum για λεπτομερείς συζητήσεις, ή για να προσαρμόσουν, ή για να επανασχεδιάσουν το υπόλοιπο των εργασιών του Sprint.

Ο Scrum Master διασφαλίζει ότι η Ομάδα Ανάπτυξης θα κάνει την συνάντηση, αλλά υπεύθυνη για την διενέργεια του Καθημερινού Scrum, είναι η ίδια η Ομάδα Ανάπτυξης. Ο Scrum Master μαθαίνει την Ομάδα Ανάπτυξης να διατηρεί το Καθημερινό Scrum εντός του χρονικού περιορισμού των 15 λεπτών.

Ο Scrum Master επιβάλλει τον κανόνα ότι μόνο τα μέλη της Ομάδας Ανάπτυξης συμμετέχουν στο Καθημερινό Scrum.

Τα Καθημερινά Scrums βελτιώνουν την επικοινωνία, εξαλείφουν την ανάγκη για άλλες συναντήσεις, εντοπίζουν εμπόδια για την ανάπτυξη που πρέπει να απομακρυνθούν, προβάλλουν και προωθούν την γρήγορη λήψη αποφάσεων και βελτιώνουν το επίπεδο γνώσης της Ομάδας Ανάπτυξης. Πρόκειται για μια καίρια συνάντηση επιθεώρησης και προσαρμογής.

Επισκόπηση του Sprint

Στο τέλος του Sprint, διοργανώνεται η συνάντηση Επισκόπησης του Sprint, με σκοπό την επιθεώρηση της Επαύξεσης και την προσαρμογή του Product Backlog, εφόσον απαιτείται. Κατά τη διάρκεια της Επισκόπησης του Sprint, η Ομάδα Scrum και τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεργάζονται σε σχέση με τα αποτελέσματα της περιόδου. Με βάση αυτά, καθώς και όποιες αλλαγές προέκυψαν στο Product Backlog κατά τη διάρκεια του Sprint, οι συμμετέχοντες στην Επισκόπηση συνεργάζονται πάνω στο επόμενο πράγμα που θα μπορούσαν να γίνουν ώστε να βελτιστοποιηθεί η αξία του προϊόντος. Πρόκειται για ανεπίσημη συνάντηση, όχι για αναφορά προόδου, ενώ η παρουσίαση της Επαύξεσης γίνεται με σκοπό την ενθάρρυνση υποβολής σχολίων και την προαγωγή της συνεργασίας.

Η επισκόπηση είναι χρονοπεριορισμένη στις τέσσερις ώρες για μηνιαία Sprints. Για Sprints μικρότερης διάρκειας, είναι συνήθως συντομότερη. Ο Scrum Master φροντίζει η επισκόπηση να γίνεται πάντα, και οι συμμετέχοντες να κατανοούν πλήρως το σκοπό της. Ο Scrum Master μαθαίνει σε όλους πώς να την ολοκληρώνουν μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια.

Η Επισκόπηση του Sprint περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Στη συνάντηση συμμετέχει η Ομάδα Scrum καθώς και τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίοι προσκαλούνται από τον Product Owner.
- Ο Product Owner εξηγεί ποια από τα στοιχεία του Product Backlog είναι, και ποια δεν είναι “Έτοιμα”.
- Η Ομάδα Ανάπτυξης συζητά τι πήγε καλά κατά τη διάρκεια του Sprint, τι προβλήματα αντιμετώπισε και πώς αυτά επιλύθηκαν.
- Η Ομάδα Ανάπτυξης επιδεικνύει τα “Έτοιμα” αποτελέσματα της δουλειάς της και απαντά σε ερωτήσεις σχετικές με την Επαύξηση.
- Ο Product Owner αναλύει το Product Backlog στην τωρινή του κατάσταση. Επίσης, εφόσον απαιτείται, αναφέρει τις προβλεπόμενες ημερομηνίες ολοκλήρωσης με βάση την μέχρι τώρα πρόοδο.
- Όλοι οι συμμετέχοντες συνεργάζονται με θέμα τις επόμενες ενέργειες. Έτσι, η Επισκόπηση του Sprint παρέχει πολύτιμα στοιχεία στον επερχόμενο Σχεδιασμό του Sprint.
- Επισκόπηση του πώς η αγορά ή οι δυνητικές χρήσεις του προϊόντος μπορεί να έχουν μεταβάλει το ποιο είναι το επόμενο πράγμα που έχει μεγαλύτερη αξία να γίνει, και
- Επισκόπηση του χρονοδιαγράμματος, του προϋπολογισμού, των δυνατοτήτων και της αγοράς για την επόμενη προβλεπόμενη έκδοση του προϊόντος.

Το αποτέλεσμα της Επισκόπησης του Sprint είναι το αναθεωρημένο Product Backlog το οποίο καθορίζει τα επικρατέστερα στοιχεία για υλοποίηση στο επόμενο Sprint. Το Product Backlog μπορεί να αναπροσαρμοστεί συνολικά, ώστε να μας επιτρέπει να εκμεταλλευθούμε νέες ευκαιρίες.

Αναδρομή στο Sprint

Η Αναδρομή στο Sprint είναι μια ευκαιρία για την Ομάδα Scrum να επιθεωρήσει τον εαυτό της και να δημιουργήσει ένα πλάνο βελτιώσεων το οποίο θα εκτελέσει κατά τη διάρκεια του επόμενου Sprint.

Η Αναδρομή στο Sprint γίνεται μετά την Επισκόπηση του Sprint και πριν τον επόμενο Σχεδιασμό του Sprint. Είναι μια τρίωρη χρονοπεριορισμένη συνάντηση για μηνιαία Sprints. Για Sprint μικρότερης διάρκειας είναι συνήθως μικρότερη. Ο Scrum Master διασφαλίζει ότι η δραστηριότητα γίνεται, και ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν το σκοπό της. Ο Scrum Master μαθαίνει σε όλους πώς να την ολοκληρώνουν μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. Ο Scrum Master συμμετέχει στη συνάντηση ως ισότιμο μέλος της ομάδας με την ιδιότητα του υπεύθυνου της εφαρμογής της διαδικασίας του Scrum.

Ο σκοπός της Αναδρομής στο Sprint είναι:

- Να επιθεωρήσει πώς πήγε το τελευταίο Sprint όσον αφορά τους ανθρώπους, τις σχέσεις, τη διαδικασία και τα εργαλεία.
- Να εντοπίσει και να ταξινομήσει τα πιο σημαντικά στοιχεία που πήγαν καλά, καθώς και πιθανές βελτιώσεις, και
- Να δημιουργήσει ένα πλάνο εφαρμογής των βελτιώσεων αναφορικά με τον τρόπο που λειτουργεί η Ομάδα Scrum.

Ο Scrum Master ενθαρρύνει την Ομάδα Scrum να βελτιώνει, στο πλαίσιο της διαδικασίας Scrum, τις πρακτικές και τη διαδικασία ανάπτυξής της, προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικές και ευχάριστες στο επόμενο Sprint. Κατά τη διάρκεια κάθε Αναδρομής στο Sprint, η Ομάδα Scrum σχεδιάζει τρόπους για να αυξήσει την ποιότητα του προϊόντος προσαρμόζοντας κατάλληλα τον ορισμό του “Έτοιμο”.

Μέχρι το τέλος της Αναδρομής στο Sprint, η Ομάδα Scrum θα πρέπει να έχει εντοπίσει βελτιώσεις τις οποίες θα εφαρμόσει στο επόμενο Sprint. Η εφαρμογή αυτών των βελτιώσεων στο επόμενο Sprint αποτελεί την προσαρμογή στην επιθεώρηση αυτής καθ’ εαυτής της Ομάδας Scrum. Αν και βελτιώσεις μπορούν να εφαρμόζονται ανά πάσα στιγμή, η Αναδρομή στο Sprint δίνει μία θεσμοθετημένη ευκαιρία στην ομάδα να εστιάσει στην επιθεώρηση και την προσαρμογή.

Αντικείμενα του Scrum

Τα Αντικείμενα του Scrum αντιπροσωπεύουν εργασία ή αξία, που προσδίδει διαφάνεια και προσφέρει ευκαιρίες για επιθεώρηση και προσαρμογή. Τα Αντικείμενα που ορίζονται στο Scrum είναι ειδικά σχεδιασμένα για να επιτυγχάνουν μέγιστη διαφάνεια της πιο βασικής πληροφορίας και τελικά κοινή κατανόηση του κάθε αντικειμένου από όλους.

Product Backlog

Το Product Backlog είναι μια ταξινομημένη λίστα που περιέχει οτιδήποτε χρειάζεται για το προϊόν, και αποτελεί τη μοναδική πηγή προδιαγραφών για αλλαγές που θα γίνουν στο προϊόν. Ο Product Owner είναι υπεύθυνος για το Product Backlog, συμπεριλαμβανομένων του περιεχόμενου, της διαθεσιμότητας και της ταξινόμησής του.

Το Product Backlog δεν είναι ποτέ πλήρες. Στην πρώιμη μορφή του περιέχει τις αρχικά γνωστές και περισσότερο κατανοητές προδιαγραφές. Το Product Backlog εξελίσσεται παράλληλα με το προϊόν και το περιβάλλον εντός του οποίου αυτό χρησιμοποιείται. Το Product Backlog είναι δυναμικό· αλλάζει συνεχώς για να σηματοδοτήσει τι χρειάζεται το προϊόν για να είναι κατάλληλο, ανταγωνιστικό, και χρήσιμο. Όσο υπάρχει το προϊόν, υπάρχει και το Product Backlog του.

Το Product Backlog περιέχει όλα τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες, τις απαιτήσεις, τις προσθήκες και τις διορθώσεις, που συνιστούν τις αλλαγές που θα γίνουν σε μελλοντικές εκδόσεις του προϊόντος. Τα στοιχεία του Product Backlog έχουν τις εξής ιδιότητες: περιγραφή, σειρά προτεραιότητας, εκτίμηση και αξία.

Καθώς το προϊόν χρησιμοποιείται, αποκτάει αξία, και παίρνει ανατροφοδότηση από την αγορά, το Product Backlog μεγαλώνει και γίνεται λεπτομερέστερο. Οι απαιτήσεις δεν σταματούν να μεταβάλλονται, συνεπώς το Product Backlog είναι ένα ζωντανό αντικείμενο. Οι αλλαγές στις επιχειρηματικές απαιτήσεις, στην κατάσταση της αγοράς ή στην τεχνολογία, μπορούν να επιφέρουν τροποποιήσεις στο Product Backlog.

Συχνά, πολλαπλές Ομάδες Scrum δουλεύουν μαζί στο ίδιο προϊόν· ένα ενιαίο Product Backlog χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επερχόμενη εργασία για το προϊόν. Σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να προστεθεί μια επιπλέον ιδιότητα που ομαδοποιεί στοιχεία του Product Backlog.

Η βελτιωτική επεξεργασία του Product Backlog συνίσταται στην προσθήκη λεπτομερειών και εκτιμήσεων και στην απόδοση προτεραιότητας στα στοιχεία του Product Backlog. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία κατά την οποία ο Product Owner και η Ομάδα Ανάπτυξης συνεργάζονται πάνω στις λεπτομέρειες των στοιχείων του Product Backlog. Κατά τη διάρκεια της βελτιωτικής επεξεργασίας του Product Backlog, τα στοιχεία του επιθεωρούνται και αναθεωρούνται. Η Ομάδα Scrum αποφασίζει τον τρόπο και τα χρονο που πραγματοποιείται η βελτιωτική επεξεργασία, η οποία συνήθως απασχολεί την Ομάδα Ανάπτυξης για όχι περισσότερο από το 10% της συνολικής δυναμικότητάς της. Ωστόσο, τα στοιχεία του Product Backlog μπορούν να αναθεωρούνται ανά πάσα στιγμή από τον ίδιο τον Product Owner ή με την άδεια του Product Owner.

Τα στοιχεία του Product Backlog στην κορυφή της λίστας είναι συνήθως πιο ξεκάθαρα και με περισσότερες λεπτομέρειες σε σύγκριση με τα στοιχεία που βρίσκονται χαμηλότερα. Οι εκτιμήσεις γίνονται ακριβέστερες καθώς η εικόνα αποσαφηνίζεται περισσότερο και αυξάνει ο βαθμός λεπτομέρειας· όσο πιο κάτω στη λίστα, τόσο λιγότερη η λεπτομέρεια. Τα στοιχεία του Product Backlog που θα απασχολήσουν την Ομάδα Ανάπτυξης στο επερχόμενο Sprint υφίστανται βελτιωτική επεξεργασία, ώστε για το καθένα να θεωρείται εύλογο πως θα είναι "Έτοιμο" εντός της διάρκειας του Sprint. Στοιχεία του Product Backlog που μπορούν να γίνουν "Έτοιμα" από την Ομάδα Ανάπτυξης εντός ενός Sprint, κρίνονται ως "Έτοιμα για ένταξη" σε Sprint. Τα στοιχεία του Product Backlog συνήθως αποκτούν αυτό το βαθμό διαφάνειας μέσω της παραπάνω βελτιωτικής επεξεργασίας.

Υπεύθυνη για όλες τις εκτιμήσεις είναι η Ομάδα Ανάπτυξης. Ο Product Owner μπορεί να επηρεάσει την Ομάδα Ανάπτυξης βοηθώντας την να κατανοήσει και να κάνει τους απαραίτητους συμβιβασμούς, αλλά αυτοί που θα εκτελέσουν τη δουλειά είναι και αυτοί που θα κάνουν την τελική εκτίμηση.

Παρακολούθηση της προόδου προς τον Στόχο του Sprint

Σε οποιοδήποτε σημείο κατά την διάρκεια ενός Sprint, το συνολικό έργο που εναπομένει στο Sprint Backlog μπορεί να αθροιστεί. Ο Product Owner παρακολουθεί αυτό το συνολικό υπολειπόμενο έργο τουλάχιστον σε κάθε Επισκόπηση του Sprint. Ο Product Owner συγκρίνει αυτόν τον όγκο υπολειπόμενου έργου με τον αντίστοιχο από προηγούμενες Επισκοπήσεις, ώστε να αξιολογήσει την πρόοδο προς την ολοκλήρωση του προβλεπόμενου έργου στον επιθυμητό χρόνο για τον στόχο. Η πληροφορία αυτή γίνεται διαφανής σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες πρακτικές προβολής με βάση κλίσεις για την πρόβλεψη της προόδου, όπως burn-downs, burn-ups, ή σωρευτικές ροές. Αυτές οι πρακτικές έχουν αποδειχθεί χρήσιμες. Ωστόσο, δεν υποκαθιστούν τη σημασία του εμπειρισμού. Σε σύνθετα περιβάλλοντα, το τι θα γίνει στο μέλλον δεν είναι γνωστό. Μόνο ό,τι έχει ήδη συμβεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το μέλλον.

Sprint Backlog

Το Sprint Backlog είναι το σύνολο από στοιχεία του Product Backlog που έχουν επιλεγεί για το Sprint, μαζί με ένα πλάνο για το πώς θα παραδοθεί η Επαύξηση του προϊόντος και θα επιτευχθεί ο Στόχος του Sprint. Το Sprint Backlog αποτελεί μία πρόβλεψη από την Ομάδα Ανάπτυξης σχετικά με το ποια λειτουργικότητα θα περιληφθεί στην επόμενη Επαύξηση, αλλά και ποιες εργασίες είναι απαραίτητες για να παραδοθεί η λειτουργικότητα σε μία "Έτοιμη" Επαύξηση.

Το Sprint Backlog αντανakλά όλες τις εργασίες που η Ομάδα Ανάπτυξης θεωρεί αναγκαίες για να επιτευχθεί ο Στόχος του Sprint.

Το Sprint Backlog είναι ένα πλάνο με αρκετή λεπτομέρεια ώστε οι μεταβολές της προόδου να μπορούν να γίνουν αντιληπτές στο Καθημερινό Scrum. Η Ομάδα Ανάπτυξης τροποποιεί το Sprint Backlog κατά την διάρκεια του Sprint, και το Sprint Backlog διαμορφώνεται κατά την διάρκεια του Sprint. Η διαμόρφωση αυτή συντελείται καθώς η Ομάδα Ανάπτυξης δουλεύει με βάση το πλάνο και μαθαίνει περισσότερα για το έργο που χρειάζεται ώστε να επιτευχθεί ο Στόχος του Sprint.

Όταν προκύψει νέο έργο, η Ομάδα Ανάπτυξης το προσθέτει στο Sprint Backlog. Όταν κάποια εργασία πραγματοποιείται ή ολοκληρώνεται, ενημερώνεται και το εκτιμώμενο υπολειπόμενο έργο. Όταν κάποια από τα στοιχεία του σχεδίου κριθούν περιττά, αυτά αφαιρούνται. Μόνο η Ομάδα Ανάπτυξης μπορεί να αλλάξει το Sprint Backlog της, κατά την διάρκεια του Sprint. Το Sprint Backlog είναι μία απολύτως ορατή, ενήμερη εικόνα των εργασιών τις οποίες σχεδιάζει να ολοκληρώσει η Ομάδα Ανάπτυξης κατά την διάρκεια του Sprint, και ανήκει αποκλειστικά σε αυτήν.

Παρακολούθηση της προόδου του Sprint

Το συνολικό έργο που απομένει στο Sprint Backlog μπορεί να αθροιστεί ανά πάσα στιγμή, κατά τη διάρκεια του Sprint. Η Ομάδα Ανάπτυξης παρακολουθεί αυτό το συνολικό υπολειπόμενο έργο, τουλάχιστον για το Καθημερινό Scrum ώστε να προβάλλει την πιθανότητα επίτευξης του Στόχου του Sprint. Με την παρακολούθηση του εναπομείναντος έργου καθ' όλη την διάρκεια του Sprint, η Ομάδα Ανάπτυξης μπορεί να διαχειριστεί την πρόδό της.

Επαύξηση

Η Επαύξηση είναι το άθροισμα όλων των στοιχείων του Product Backlog που ολοκληρώθηκαν κατά την διάρκεια ενός Sprint και της αξίας των επαυξήσεων όλων των προηγούμενων Sprints. Στο τέλος ενός Sprint, η νέα Επαύξηση πρέπει να είναι "Ετοιμη", με την έννοια ότι πρέπει να βρίσκεται σε λειτουργική κατάσταση και να τηρεί τον ορισμό του "Ετοιμου" για την Ομάδα Scrum. Πρέπει να βρίσκεται σε λειτουργική κατάσταση ανεξάρτητα του εάν ο Product Owner αποφασίσει να την εκδώσει ή όχι.

Διαφάνεια Αντικειμένων

Το Scrum βασίζεται στην διαφάνεια. Οι αποφάσεις που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της αξίας και τον έλεγχο του ρίσκου λαμβάνονται με βάση την αντιληπτή κατάσταση των διαφόρων αντικειμένων. Στο βαθμό εκείνο που η διαφάνεια είναι πλήρης, οι αποφάσεις έχουν ορθή βάση. Στο βαθμό εκείνο που τα στοιχεία δεν είναι πλήρως διαφανή, οι αποφάσεις μπορεί να είναι λανθασμένες, η αξία μπορεί να μειωθεί και το ρίσκο να αυξηθεί.

Ο Scrum Master πρέπει να δουλέψει με τον Product Owner, την Ομάδα Ανάπτυξης και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για να καταλάβει εάν τα αντικείμενα είναι απολύτως διαφανή. Υπάρχουν πρακτικές για να αντιμετωπιστεί η μη-πλήρης διαφάνεια· ο Scrum Master πρέπει να βοηθήσει όλους να εφαρμόσουν τις πιο κατάλληλες πρακτικές όταν δεν υπάρχει πλήρης διαφάνεια. Ένας Scrum Master μπορεί να διακρίνει την έλλειψη διαφάνειας με την επιθεώρηση των

αντικειμένων, με την παρατήρηση μοτίβων, ακούγοντας προσεκτικά το τι λέγεται και διακρίνοντας τις διαφορές μεταξύ προσδοκώμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Η δουλειά του Scrum Master είναι να εργαστεί με την Ομάδα Scrum και τον οργανισμό για να αυξήσει την διαφάνεια των αντικειμένων του Scrum. Η δουλειά αυτή συνήθως περιλαμβάνει μάθηση, πειθώ και αλλαγή. Η διαφάνεια δεν συμβαίνει εν μία νυκτί. Είναι ένα μονοπάτι.

Ορισμός του “Έτοιμου”

Όταν ένα στοιχείο του Product Backlog ή της Επαύξεσης χαρακτηρίζεται ως “Έτοιμο”, όλοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι σημαίνει “Έτοιμο”. Παρόλο που αυτό διαφέρει σημαντικά από ομάδα σε ομάδα, τα μέλη της ίδιας ομάδας πρέπει να κατανοούν με τον ίδιο τρόπο το τι σημαίνει η δουλειά να είναι ολοκληρωμένη, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια. Αυτός είναι ο ορισμός του “Έτοιμου” για την Ομάδα Scrum, και χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί το εάν οι εργασίες που εκτελούνται επάνω στην Επαύξηση του προϊόντος έχουν ολοκληρωθεί.

Ο ίδιος ορισμός καθοδηγεί την Ομάδα Ανάπτυξης να γνωρίζει πόσα από τα στοιχεία του Product Backlog μπορεί να επιλέξει κατά την διάρκεια του Σχεδιασμού του Sprint. Ο σκοπός του κάθε Sprint είναι να παραδοθούν επαυξήσεις δυνητικά παραδοτέας λειτουργικότητας, που να τηρούν τον τρέχοντα ορισμό του “Έτοιμου” της Ομάδας Scrum.

Οι Ομάδες Ανάπτυξης παραδίδουν μία Επαύξηση λειτουργικότητας του προϊόντος σε κάθε Sprint. Αυτή η Επαύξηση είναι αξιοποιήσιμη, και έτσι ο Product Owner μπορεί να επιλέξει να την εκδώσει αμέσως. Εάν ο ορισμός του “Έτοιμου” για μία Επαύξηση είναι μέρος των συμβάσεων, των προτύπων και των κατευθυντήριων γραμμών του οργανισμού ανάπτυξης, όλες οι Ομάδες Scrum πρέπει να τον ακολουθούν κατ' ελάχιστον. Εάν το “Έτοιμο” για μία Επαύξηση δεν αποτελεί σύμβαση για τον οργανισμό ανάπτυξης, η Ομάδα Ανάπτυξης θα πρέπει να θεσπίσει έναν ορισμό “Έτοιμου”, κατάλληλο για το προϊόν. Εάν υπάρχουν πολλαπλές Ομάδες Scrum που δουλεύουν στην έκδοση του συστήματος ή προϊόντος, οι Ομάδες Ανάπτυξης σε όλες τις Ομάδες Scrum πρέπει από κοινού να δημιουργήσουν τον ορισμό του “Έτοιμου”.

Η κάθε Επαύξηση είναι προσθετική σε όλες τις προηγούμενες Επαυξήσεις και λεπτομερώς δοκιμασμένη, ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλες οι Επαυξήσεις μαζί λειτουργούν.

Όσο οι Ομάδες Scrum ωριμάζουν, οι ορισμοί τους για το τι είναι “Έτοιμο” θα επεκταθούν, ώστε να συμπεριλάβουν αυστηρότερα κριτήρια, για υψηλότερη ποιότητα. Το κάθε ένα προϊόν ή σύστημα θα πρέπει να έχει έναν ορισμό “Έτοιμου”, το οποίο να αποτελεί το πρότυπο για οποιοδήποτε έργο εκτελείται επάνω σε αυτό.

Σημείωμα Τέλους

Το Scrum είναι δωρεάν και προσφέρεται μέσω αυτού του Οδηγού. Οι ρόλοι, τα αντικείμενα, οι δραστηριότητες και οι κανόνες είναι αμετάβλητα και παρόλο που είναι δυνατόν να υλοποιηθούν κάποια μέρη του Scrum, το αποτέλεσμα δεν θα είναι το Scrum. Το Scrum υφίσταται μόνο στην ολότητά του και λειτουργεί καλά ως κέλυφος για άλλες τεχνικές, μεθοδολογίες και πρακτικές.

Ευχαριστίες

Άνθρωποι

Από τους χιλιάδες ανθρώπους που έχουν συνεισφέρει στο Scrum, θα έπρεπε να ξεχωρίσουμε αυτούς που συνέβαλαν σημαντικά στα πρώτα δέκα χρόνια του. Πρώτα ήταν ο Jeff Sutherland που δούλεψε με τον Jeff McKenna και ο Ken Schwaber που δούλεψε με τον Mike Smith και τον Chris Martin. Πολλοί άλλοι συνέβαλαν τα επόμενα χρόνια και, χωρίς την βοήθειά τους το Scrum δεν θα ήταν τόσο εκλεπτυσμένο όσο είναι σήμερα.

Ιστορία

Ο Ken Schwaber και ο Jeff Sutherland συμπαρουσίασαν το Scrum για πρώτη φορά στο συνέδριο OOPSLA το 1995. Αυτή η παρουσίαση ουσιαστικά τεκμηρίωσε την μάθηση που ο Ken και ο Jeff απέκτησαν τα προηγούμενα χρόνια εφαρμογής του Scrum.

Η ιστορία του Scrum θεωρείται ήδη μακρά. Για να τιμήσουμε τα πρώτα μέρη που δοκιμάστηκαν και βελτιώθηκαν, αναγνωρίζουμε τις Individual, Inc., Fidelity Investments, and IDX (νυν GE Medical).

Ο Οδηγός του Scrum τεκμηριώνει το Scrum όπως αναπτύχθηκε και διατηρήθηκε για 20+ χρόνια από τον Jeff Sutherland και τον Ken Schwaber. Άλλες πηγές σας παρέχουν μοτίβα, διαδικασίες και ιδέες που συμπληρώνουν το πλαίσιο του Scrum. Αυτές βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα, την αξία, την δημιουργικότητα και την περηφάνια.

Μετάφραση

Ο οδηγός αυτός μεταφράστηκε από την πρωτότυπη έκδοση στα Αγγλικά, όπως αυτή παρέχεται από τους developers που αναφέρονται παραπάνω. Στη μετάφραση συνέβαλαν οι: Δημήτρης Δημητρέλος, Γιώργος Σασιλής, Βύρων Γεωργαντόπουλος, Βαγγέλης Αντωνιάδης, Νίκος Μπάτσιος, Γιάννης Μαυραγάνης, Γιώργος Ψιστάκης, Πέτρος Αθανασόπουλος και Χριστόφορος Νικήτας.

Αλλαγές στον Οδηγό του Scrum 2016 σε σχέση με αυτόν του 2013

Προστέθηκε νέο κεφάλαιο σχετικά με τις αξίες του Scrum. Όταν η ομάδα Scrum ενστερνίζεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις αξίες της δέσμευσης, του θάρρους, της εστίασης, της ειλικρίνειας και του σεβασμού, οι πυλώνες του Scrum - διαφάνεια, επιθεώρηση και προσαρμογή - πραγματώνονται και οικοδομούν εμπιστοσύνη για όλους. Τα μέλη της ομάδας Scrum μαθαίνουν και εξερευνούν τις αξίες αυτές, καθώς εκτελούν τις δραστηριότητες του Scrum, τους ρόλους και τα αντικείμενα.

Η επιτυχημένη χρήση του Scrum εξαρτάται από την ανάπτυξη της ικανότητας των ανθρώπων να ζουν σύμφωνα με αυτές τις πέντε αξίες. Οι άνθρωποι δεσμεύονται προσωπικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας Scrum. Τα μέλη της ομάδας Scrum έχουν το θάρρος να κάνουν αυτό που πρέπει και να εργάζονται πάνω σε δύσκολα προβλήματα. Όλοι εστιάζουν στο έργο του Sprint και στους στόχους της ομάδας Scrum. Η ομάδα Scrum και τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν να είναι ειλικρινείς και ανοικτοί σχετικά με τις εργασίες και τις προκλήσεις που αφορούν την εκτέλεση των εργασιών. Κάθε μέλος της ομάδας Scrum σέβεται τα υπόλοιπα μέλη και τα θεωρεί ικανά και ανεξάρτητα άτομα.