

# Scrum gidas

---

Galutinis Scrum gidas:  
žaidimo taisyklės



*Jeff Sutherland*



*Ken Schwaber*

*2016 m. liepa*

*Sukūrė ir palaiko Ken Schwaber ir Jeff Sutherland*

# Turinys

---

Scrum gido paskirtis .....	3
Scrum apibrėžimas .....	3
Scrum teorija .....	3
Scrum vertybės.....	4
Scrum komanda.....	4
Produkto šeimininkas .....	5
Kūrimo komanda .....	5
Scrum meistras .....	6
Scrum įvykiai.....	7
Sprintas.....	7
Sprinto planavimas .....	9
Kasdieniai Scrum .....	10
Sprinto peržiūra .....	11
Sprinto retrospektyva.....	12
Scrum artefaktai .....	12
Produkto darbų sąrašas.....	13
Sprinto darbų sąrašas .....	14
Prieaugis .....	15
Artefaktų skaidrumas .....	15
Baigtumo apibrėžtis.....	15
Pabaiga .....	16
Padėka .....	17
Žmonės .....	17
Istorija.....	17
Vertimas .....	17
Versijos skirtumų sąrašas .....	18
Skirtumai tarp 2013 m. ir 2016 m. Scrum gidų.....	18

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

## Scrum gido paskirtis

Scrum – tai sistema, skirta kurti ir palaikyti sudėtingus produktus. Šis gidas pateikia Scrum apibrėžimą, apimantį Scrum roles, įvykių, artefaktų aprašymą bei juos jungiančias taisykles. Ken Schwaber ir Jeff Sutherland sukūrė Scrum; jie sukūrė ir pateikė Scrum gidą. Tuo pačiu jie atstovauja Scrum gidą.

## Scrum apibrėžimas

Scrum – tai sistema, kurios rėmuose žmonės gali spręsti sudėtingas kintančias problemas, tuo pačiu produktyviai ir kūrybingai pateikiant aukščiausios vertės produktus.

Scrum yra:

- Paprastas
- Lengvai suprantamas
- Sunkiai įvaldomas

Scrum – tai procesų sistema, nuo praėjusio amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžios naudojama valdyti sudėtingų produktų kūrimą. Scrum nėra produktų kūrimo procesas ar technika, tai sistema, kurios rėmuose galima taikyti įvairius procesus ar technikas. Scrum aiškiai parodo jūsų produktų valdymo ir kūrimo būdų santykinį efektyvumą, taip leisdamas juos gerinti.

Scrum sistemą sudaro Scrum komandos ir su jomis susijusios rolės, įvykiai, artefaktai ir taisyklės. Kiekvienas sistemos komponentas turi specifinę paskirtį ir yra būtinas Scrum sėkmei ir taikymui.

Scrum taisyklės jungia į visumą įvykius, roles ir artefaktus, nustatydamos jų sąsajas ir sąveiką. Scrum taisyklės aprašytos šiame dokumente.

Specifiniai Scrum sistemos taikymo būdai skiriasi ir apibrėžiami atskirai.

## Scrum teorija

Scrum remiasi empirinės procesų kontrolės teorija, arba empirizmu. Empirizmas teigia, kad žinios įgaunamos iš patirties, *ir* priimant sprendimus remiantis tuo, kas žinoma. Scrum pritaiko iteracinį prieaugio požiūrį prognozių optimizavimui ir rizikos valdymui.

Bet kurio empirinio proceso valdymo diegimas remiasi trimis dalykais: skaidrumu, patikrinimu ir pritaikymu.

### Skaidrumas

Esminiai proceso aspektai turi būti matomi už rezultatus atsakingiems asmenims. Skaidrumas reikalauja, kad šie aspektai būtų apibrėžti remiantis bendru standartu, kad stebėtojai vienodai suprastų tai, ką mato.

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

Pavyzdžiui:

- Visi dalyviai turi naudoti tas pačias su procesu susijusias sąvokas, ir
- Tiek atliekantys darbą, tiek priimančys darbo produktą asmenys turi naudotis vienoda baigtumo apibrėžtimi.

## Patikrinimas

Scrum naudotojai privalo dažnai tikrinti Scrum artefaktus ir lyginti darbo progresą, kad būtų nustatyti nuokrypiai. Patikrinimai neturi būti tokie dažni, kad trukdytų atlikti darbą. Patikrinimai daugiausia naudos atneša tuomet, kai juos darbo vietose kruopščiai atlieka kvalifikuoti tikrintojai.

## Pritaikymas

Jeigu tikrintojas nustato, kad vieno ar daugiau procesų rodiklių nuokrypis viršija priimtinas ribas, o galutinis produktas bus nepriimtinas, procesas arba kuriamas produktas turi būti pataisytas. Korekcija turi būti atlikta kuo anksčiau, kad būtų sumažinti tolimesni nuokrypiai.

Scrum numato Sprinto metu keturis formalius įvykius, skirtus patikrinimui ir pritaikymui, kaip nurodyta šio dokumento skyriuje *Scrum įvykiai*:

- Sprinto planavimas,
- Kasdienis Scrum,
- Sprinto peržiūra,
- Sprinto retrospektyva.

## Scrum vertybės

Scrum komanda, laikydama įsipareigojimo, drąsos, susitelkimo, atvirumo ir pagarbos kaip vertybių, įgyvendina pagrindinius Scrum principus – skaidrumą, patikrinimą ir pritaikymą – bei kuria tarpusavio pasitikėjimą. Scrum komandos nariai mokosi ir tyrinėja šias vertybes dirbdami su Scrum įvykiais, rolėmis ir artefaktais.

Sėkmingas Scrum naudojimas priklauso nuo to, kaip įgudusiai žmonės įgyvendina šias penkias vertybes. Žmonės asmeniškai įsipareigoja siekti Scrum komandos tikslų. Scrum komandos nariai turi drąsos atlikti reikalingus darbus ir dirbti su sudėtingomis problemomis. Kiekvienas sutelkia dėmesį į sprinto darbus ir Scrum komandos tikslus. Scrum komanda ir suinteresuotos šalys susitaria būti atvirais dėl visų darbų ir iššūkių, kylančių atliekant darbus. Scrum komandos nariai gerbia vienas kitą kaip sugebančius, nepriklausomus žmones.

## Scrum komanda

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

Scrum komandą sudaro produkto šeimininkas, kūrimo komanda ir Scrum meistras. Scrum komandos yra savitvarkės ir daugiafunkcės. Savitvarkės komandos pačios pasirenka, koku būdu geriausia atlikti darbus, vietoje to, kad joms vadovautų ne komandos nariai. Daugiafunkcės komandos turi visas darbai atlikti reikalingas kompetencijas ir nepriklauso nuo kitų, kurie nėra komandos dalis. Scrum komandos modelis sukurtas optimizuoti lankstumą, kūrybingumą ir produktyvumą.

Scrum komandos kuria produktus iteracijomis ir prieaugiais, maksimaliai didinant grįžtamojo ryšio galimybę. Priaugančios „užbaigto“ produkto laidos užtikrina, kad potencialiai naudinga veikiančio produkto versija yra visada pasiekama.

## Produkto šeimininkas

Produkto šeimininkas atsakingas už maksimalią produkto ir kūrimo komandos atliekamo darbo vertę. Kaip tai atliekama, gali skirtis priklausomai nuo organizacijos, Scrum komandų ir individų.

Produkto šeimininkas yra vienintelis asmuo, atsakingas už produkto darbų sąrašo valdymą.

Produkto darbų sąrašo valdymą sudaro:

- Aiškiai apibūdinti produkto darbų sąrašo įrašai,
- Produkto darbų sąrašo įrašų eiliškumo nustatymas geriausiam tikslų ir ilgalaikių uždavinių pasiekimui,
- Kūrimo komandos atliekamo darbo optimalios vertės užtikrinimas,
- Užtikrinimas, kad produkto darbų sąrašas pasiekiamas, skaidrus ir visiems aiškus, bei parodo, kokius sekančius darbus artimiausiu metu atliks kūrimo komanda, ir
- Užtikrinimas, kad kūrimo komanda tinkamai supranta produkto darbų sąrašo įrašus.

Produkto šeimininkas aukščiau išvardintą darbą gali atlikti pats arba pavesti atlikti kūrimo komandai. Tačiau atsakingas lieka produkto šeimininkas.

Produkto šeimininkas – vienas asmuo, o ne grupė. Produkto šeimininkas produkto darbų sąrašę gali atstovauti asmenų grupės lūkesčius, bet norintys pakeisti produkto darbų sąrašo įrašų prioritetus turi tuo įtikinti produkto šeimininką.

Tam, kad produkto šeimininkas sėkmingai atliktų savo funkcijas, visa organizacija turi gerbti jo arba jos sprendimus. Produkto šeimininko sprendimai matomi produkto darbų sąrašo turinyje ir eiliškume. Niekas kitas neturi teisės nurodyti kūrimo komandai vykdyti kitus reikalavimus, o kūrimo komandai neleidžiama veikti kieno nors kito nurodymu.

## Kūrimo komanda

Kūrimo komandą sudaro profesionalai, atliekantys darbą ir kuriantys parengto išleisti produkto „užbaigtą“ priaugį kiekvieno sprinto pabaigoje. Priaugį kuria tik kūrimo komandos nariai.

Organizacijos sukuria kūrimo komandų struktūrą ir įgalioja jas pačias organizuoti ir valdyti savo darbą. Gaunama sinergija optimizuoja bendrą kūrimo komandos efektyvumą ir produktyvumą.

Kūrimo komandos pasižymi tokiomis savybėmis:

- Jos yra savitvarkės. Niekas (net Scrum meistras) nenurodo kūrimo komandai, kaip produktų sąrašą paversti parengtais išleisti funkcionalumo prieaugiais,
- Kūrimo komandos yra daugiavfunkcės, turinčios visus įgūdžius, kurie yra reikalingi komandai sukurti produkto prieaugį,
- Scrum nepripažįsta jokių kūrimo komandos narių pavadinimų, kitokių negu kūrėjas, nepriklausomai nuo to, kuriuos darbus atlieka asmuo; ši taisyklė neturi išimčių,
- Scrum nepripažįsta jokių kūrimo komandų mažesnių grupių, skirtų konkrečioms sritims, pavyzdžiui, testavimui ar verslo (poreikių) analizei; ši taisyklė neturi išimčių, ir
- Atskiras kūrimo komandos narys gali turėti specialių įgūdžių ar žinių, tačiau atsakomybė priklauso kūrimo komandai kaip visumai.

### Kūrimo komandos dydis

Optimali kūrimo komanda yra pakankamai maža, kad išliktų lanksti, ir pakankamai didelė, kad galėtų atlikti ženklių darbą sprinto metu. Jeigu kūrimo komandos narių skaičius mažesnis negu trys, mažėja tarpusavio sąveika ir krenta produktyvumas. Mažesnės kūrimo komandos sprinto metu gali susidurti su įgūdžių trūkumu ir dėl to nesugebėti paruošti parengtą atiduoti prieaugį. Komandos, didesnės negu devyni nariai, reikalauja per daug koordinavimo. Didelės kūrimo komandos empirinio proceso valdymą padaro pernelyg sudėtingu. Produkto šeimininko ir Scrum meistro rolės neįskaičiuojamos į šį skaičių, išskyrus atvejus, kai jie taip pat vykdo sprinto darbų sąrašo darbus.

### Scrum meistras

Scrum meistras privalo užtikrinti, kad Scrum yra suprstas ir naudojamas. Scrum meistrai tai pasiekia užtikrindami, kad Scrum komanda laikosi Scrum teorijos, praktikos ir taisyklių.

Scrum meistras yra Scrum komandos pagalbininkas-lyderis. Scrum meistras padeda žmonėms, nepriklausantiems Scrum komandai, suprasti, kokia jų sąveika su Scrum komanda yra naudinga, o kokia ne. Scrum meistras padeda kiekvienam pakeisti šią sąveiką tam, kad būtų pasiekta maksimali Scrum komandos kuriama vertė.

### Scrum meistro įsipareigojimai produkto šeimininkui

Scrum meistras padeda produkto šeimininkui skirtingais būdais, įskaitant:

- Rasdamas metodus efektyviam darbui su produkto darbų sąrašu,
- Padėdamas Scrum komandai suprasti aiškių ir glaustų produkto darbų sąrašo įrašų naudą,
- Suprasdamas produktų planavimą empirinėje aplinkoje,
- Užtikrindamas, kad produkto šeimininkas supranta, kaip tvarkyti produkto darbų sąrašą maksimaliai vertei sukurti,

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

- Suprasdamas ir taikydamas lanksčius metodus, ir
- Prižiūrėdamas Scrum įvykius kaip pareikalauta arba reikalinga.

### Scrum meistro įsipareigojimai kūrimo komandai

Scrum meistras padeda kūrimo komandai skirtingais būdais, įskaitant:

- Mokydamas kūrimo komandą būti savitvarke ir daugiafunkce,
- Padėdamas kūrimo komandai kurti aukštos vertės produktus,
- Pašalindamas kliūtis, kylančias kūrimo komandai dirbant,
- Prižiūrėdamas Scrum įvykius kaip pareikalauta arba reikalinga, ir
- Mokydamas kūrimo komandą tose organizacinėse aplinkose, kuriose Scrum dar nėra pilnai įdiegtas ir supastas.

### Scrum meistro įsipareigojimai organizacijai

Scrum meistras padeda organizacijai skirtingais būdais, įskaitant:

- Vesdamas ir mokydamas organizaciją, kai joje diegiamas Scrum,
- Planuodamas Scrum diegimą organizacijoje,
- Padėdamas darbuotojams ir suinteresuotosioms šalims suprasti ir naudoti Scrum bei empirinį produkto vystymą,
- Inicijuodamas pakeitimus, kurie didina Scrum komandos produktyvumą, ir
- Dirbdamas drauge su kitais Scrum meistras ir siekdamas pagerinti Scrum taikymo organizacijoje efektyvumą.

## Scrum įvykiai

Tam, kad būtų įdiegtas reguliarumas ir minimizuotas Scrum neapibrėžtų susitikimų poreikis, Scrum naudojami iš anksto apibrėžti įvykiai. Scrum naudojami įvykiai yra apribotos trukmės, todėl kiekvienas įvykis turi nustatytą maksimalią trukmę. Sprintui prasidėjus jo trukmė yra fiksuojama ir negali būti nei trumpinama, nei ilginama. Likę įvykiai gali baigtis, kai tik pasiekiamas jų tikslas; tai užtikrina, kad sunaudojamas tinkamas laiko kiekis, ir neleidžiama švaistyti laiko procese.

Be paties sprinto, į kurį patenka visi kiti įvykiai, kiekvienas Scrum įvykis yra formali galimybė ką nors patikrinti ir pritaikyti. Šie įvykiai specialiai sukurti tam, kad būtų užtikrintas visiškas skaidrumas ir pritaikymas. Nesėkmė pritaikant bet kurį tokį įvykį mažina skaidrumą ir tampa prarasta galimybe pasinaudoti patikrinimu ir pritaikymu.

## Sprintas

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

Sprintas – Scrum širdis, vieno mėnesio arba mažesnės trukmės periodas, kurio metu sukuriamas „užbaigtas“, naudojamas ir paruoštas išleisti produkto prieaugis. Paprastai sprintai yra pastovios trukmės viso kūrimo metu. Naujas sprintas prasideda nedelsiant po to, kai užbaigiamas ankstesnis.

Sprintą sudaro sprinto planavimas, kasdieniai Scrum, kūrimo darbas, sprinto peržiūra ir sprinto retrospektyva.

Sprinto metu:

- Neleidžiami jokie pakeitimai, kurie galėtų daryti įtaką sprinto tikslui,
- Nemažinami kokybės tikslai, ir
- Apimtis gali būti patikslinta ir papildomai derinama tarp produkto šeimininko ir kūrimo komandos, kuomet sprinto metu sužinoma daugiau.

Kiekvienas sprintas gali būti laikomas projektu, kurio trukmė neviršija vieno mėnesio. Kaip ir projektai, sprintai yra skirti ką nors pasiekti. Kiekvienas sprintas turi apibrėžimą, kas turi būti sukurta, dizainą ir lankstų planą, kuriuo remiantis bus kuriama, darbus ir kuriamą produktą.

Sprintai yra apriboti vieno kalendorinio mėnesio trukme. Jeigu sprinto trukmė per ilga, gali pasikeisti to, kas turi būti sukurta, apibrėžimas, auga sudėtingumas ir rizika. Sprintai didina numatymo galimybę, panaudojant progreso patikrinimą ir pritaikymą bei palyginant su tikslu bent kartą per kalendorinį mėnesį. Sprintai taip pat apriboja sąnaudų riziką iki vieno kalendorinio mėnesio.

### **Sprinto atšaukimas**

Sprintas gali būti atšauktas ir nepasibaigus sprinto trukmei. Tik produkto šeimininkas turi teisę atšaukti sprintą, nors jis arba ji gali tai apdaryti dėl suinteresuotųjų šalių, kūrimo komandos arba Scrum meistro įtakos.

Sprintas gali būti atšauktas, jeigu sprinto tikslas tampa nebereikalingu. Taip gali atsitikti, jeigu keičiasi įmonės veiklos kryptis, arba jeigu keičiasi rinkos sąlygos ar technologijos. Bendru atveju, sprintas turėtų būti atšauktas, jeigu jis esamomis sąlygomis netenka prasmės. Tačiau, dėl nedidelės sprinto trukmės, toks atšaukimas retai turi prasmę.

Kai sprintas atšaukiamas, peržiūrimi visi įvykdyti ir „užbaigti“ produktų darbų sąrašo įrašai. Jeigu dalis darbų parengta leidimui, produkto šeimininkas paprastai ją priima. Visi nebaigti produkto darbų sąrašo įrašai pakartotinai įvertinami ir grąžinami į produkto darbų sąrašą. Su jais atlikti darbai greitai nuvertėja ir periodiškai turi būti pakartotinai įvertinami.

Sprinto atšaukimas reikalauja išteklių, kadangi visi turi persigrupuoti kito sprinto planavimui, kad galėtų pradėti kitą sprintą. Sprinto atšaukimas dažnai daro blogą įtaką Scrum komandai ir pasitaiko labai retai.

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.



## Sprinto planavimas

Darbas, numatomas atlikti sprinto metu, planuojamas sprinto planavimo susitikimo metu. Planas sukuriamas visos Scrum komandos bendru darbu.

Sprinto planavimo susitikimas turi aštuonių valandų trukmės apribojimą vieno mėnesio trukmės sprintui. Trumpesniems sprintams jo trukmė atitinkamai trumpesnė. Scrum meistras užtikrina, kad susitikimas įvyktų ir tai, kad dalyviai suprastų jo paskirtį. Scrum meistras moko Scrum komandą išlaikyti trukmės apribojimą.

Sprinto planavimo susitikimas atsako į tokius klausimus:

- Kas gali būti sukurta kaip prasidedančio sprinto prieaugis?
- Kaip bus atlikti prieaugiui sukurti reikalingi darbai?

### Pirmas klausimas: kas gali būti atlikta šiame sprints?

Kūrimo komanda dirba tam, kad numatyty, koks funkcionalumas bus sukurtas sprinto metu. Produkto šeimininkas aptaria tikslą, kurį turi pasiekti sprintas, ir produkto darbų sąrašo įrašus, kuriuos atlikus sprinto metu bus pasiektas sprinto tikslas. Visa Scrum komanda bendradarbiauja tam, kad suprastų sprinto darbus.

Šiam susitikimui pateikiamas produktų darbų sąrašas, vėliausias produkto prieaugis, planuojamas kūrimo komandos pajėgumas sprinto metu ir vėliausia kūrimo komandos sparta. Tik kūrimo komanda nusprendžia, kiek įrašų iš produkto darbų sąrašo bus pasirinkta sprintui. Tik kūrimo komanda gali įvertinti, ką ji gali užbaigti iki prasidedančio sprinto pabaigos.

Po to, kai kūrimo komanda numato, kuriuos produkto darbų sąrašo įrašus ji įvykdys sprinto metu, Scrum komanda įvardija sprinto tikslą. Sprinto tikslas – tai tikslas, kurio siekiama sprinto metu diegiant produktų darbų sąrašą ir jis parodo kūrimo komandai, kodėl ji kuria šį prieaugį.

### Antras klausimas: kaip bus atliktas pasirinktas darbas?

Nustačius sprinto tikslą ir pasirinkus produkto darbų sąrašo sprinto darbus sprintui, kūrimo komanda nutaria, kaip ji sprinto metu sukurs šį funkcionalumą kaip „užbaigto“ produkto prieaugį. Šiam sprintui pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai kartu su jų kūrimo ir išleidimo planu vadinami sprinto darbų sąrašu.

Kūrimo komanda paprastai pradeda nuo sistemos projektavimo ir darbų, reikalingų produkto darbų sąrašo įrašus paversti veikiančiu produkto prieaugiu, planavimo. Darbai gali skirtis dydžiu ar numatyto darbo kiekio įverčiu. Bet kuriuo atveju, sprinto planavimo susitikimo metu kūrimo komanda prasidedančiam sprintui suplanuoja pakankamai darbo, kurį ji tikisi atlikti. Pirmosioms sprinto dienoms suplanuotą darbą kūrimo komanda iki susitikimo pabaigos padalija į vienos dienos ar mažesnės trukmės užduotis. Tam, kad būtų atliktas sprinto darbas, kūrimo komanda savarankiškai reguliuoja savo veiklą tiek sprinto planavimo susitikime, tiek sprinto metu.

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

Produkto šeimininkas gali padėti paaiškindamas pasirinktus produkto darbų sąrašo įrašus ir padėtų rasti kompromisus. Jeigu kūrimo komanda nustato, kad turi per daug ar per mažai darbo, pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai su produkto šeimininku gali būti suderintas iš naujo. Kūrimo komanda taip pat gali pakviesti dalyvauti kitus asmenis tam, kad šie patartų techniniais ar žinių srities klausimais.

Iki sprinto planavimo susitikimo pabaigos kūrimo komanda turi sugebėti paaiškinti produkto šeimininkui ir Scrum meistriui, kaip ji numato dirbti kaip savitvarkė komanda, pasiekti sprinto tikslą ir sukurti numatytą prieaugį.

### **Sprinto tikslas**

Sprinto tikslas – tai tikslas, kurio bus siekiama sprinto metu diegiant produktų darbų sąrašą. Jis parodo kūrimo komandai, kodėl ji kuria šį prieaugį. Jis įvardijamas sprinto planavimo susitikime. Sprinto tikslas suteikia kūrimo komandai lankstumo Sprinto metu kuriamo funkcionalumo atžvilgiu. Pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai sudaro vieną susijusią funkciją, kuri ir gali tapti sprinto tikslu. Sprinto tikslu gali tapti bet kuri kita sąsaja, kuri sutelkia kūrimo komandą bendram darbui, o ne atskiroms iniciatyvoms.

Kūrimo komandai dirbant drauge, ji turi omenyje sprinto tikslą. Tam, kad būtų pasiektas sprinto tikslas, ji diegia funkcionalumą ir technologijas. Jeigu darbas pasirodo skirtingas nuo to, ko tikėjosi kūrimo komanda, ji bendradarbiauja su produkto šeimininku ir sprinto metu derasi dėl sprinto darbų sąrašo apimties.

### **Kasdieniai Scrum**

Kasdienis Scrum – 15 minučių trukmė apribotas kūrimo komandos įvykis, skirtas veiksmų suderinimui ir plano artimiausioms 24 valandoms sukūrimui. Tai atliekama patikrinant nuo paskutinio kasdienio Scrum nuveiktus darbus ir numatant darbus, kurie gali būti atlikti iki kito kasdienio Scrum.

Kasdienis Scrum vyksta kasdien tuo pačiu laiku ir toje pačioje vietoje, kad būtų sumažintas sudėtingumas. Susitikimo metu kiekvienas kūrimo komandos narys paaiškina:

- Ką aš atlikau vakar, kas padėjo kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?
- Ką aš atliksiu šiandien, kas padės kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?
- Ar aš matau kokias nors kliūtis, kurios sutrukdys man ar kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?

Kūrimo komanda naudoja kasdienius Scrum tam, kad įvertintų eigą sprinto tikslo atžvilgiu ir tendencijas, kaip vykdomi darbai palyginant su sprinto darbų sąrašu. Kasdieniai Scrum optimizuoja tikimybę, kad kūrimo komanda pasieks sprinto tikslą. Kūrimo komanda bet kurią dieną turi sugebėti paaiškinti produkto šeimininkui ir Scrum meistrui, kaip ji numato dirbti drauge kaip savitvarė komanda, pasiekti tikslą ir sukurti numatytą prieaugį per likusią sprinto dalį. Kūrimo komanda dažnai susitinka nedelsiant po kasdienio Scrum tam, kad detaliau aptartų, pritaikytų ar perplanuotų likusį sprinto darbą.

Scrum meistras atsakingas, kad kūrimo komanda rengtų susitikimus, bet kūrimo komanda atsakinga už kasdienio Scrum pravedimą. Scrum meistras moko kūrimo komandą praveisti kasdienius Scrum išlaikant 15 minučių trukmės apribojimą.

Scrum meistras užtikrina, kad tik kūrimo komandos nariai dalyvauja kasdieniuose Scrum.

Kasdieniai Scrum gerina komunikaciją, panaikina kitus susirinkimus, identifikuoja ir pašalina kūrimo kliūtis, pabrėžia ir skatina greitą sprendimų priėmimą bei gerina kūrimo komandos suvokimo lygį. Tai – svarbiausias patikrinimo ir pritaikymo susitikimas.

## Sprinto peržiūra

Sprinto peržiūra atliekama sprinto pabaigoje tam, kad būtų patikrintas prieaugis ir, jeigu reikalinga, pritaikytas produkto darbų sąrašas. Sprinto peržiūros metu Scrum komanda ir suinteresuotosios šalys bendradarbiauja ir aptaria, kas buvo atlikta sprinto metu. Remiantis tuo ir bet kuriais sprinto metu atliktais produkto darbų sąrašo pakeitimais, dalyviai aptaria, kas turėtų būti atlikta toliau. Tai – neformalus susitikimas, ne būklės aptarimas, o prieaugio parodymas yra skirtas paskatinti grįžtamąjį ryšį ir bendradarbiavimą.

Tai – keturių valandų trukmės apribotas susitikimas vieno mėnesio trukmės sprintams. Trumpesnių sprintų peržiūroms paprastai skiriama mažiau laiko. Scrum meistras užtikrina, kad susitikimas įvyktų ir tai, kad dalyviai suprastų jo paskirtį. Scrum meistras moko visus išlaikyti trukmės apribojimą.

Sprinto peržiūra apima tokius elementus:

- Susitikime dalyvauja Scrum komanda ir produkto šeimininko pakviestos pagrindinės suinteresuotosios šalys,
- Produkto šeimininkas paaiškina, kurie produktų darbų sąrašo įrašai buvo „užbaigti“ ir kurie nebuvo „užbaigti“,
- Kūrimo komanda aptaria, kas sprinto metu vyko sėkmingai, kokios kilo problemos ir kaip šios problemos buvo išspręstos,
- Kūrimo komanda demonstruoja „užbaigtą“ darbą ir atsako į klausimus apie prieaugį,
- Produkto šeimininkas aptaria produkto darbų sąrašo būseną. Jis arba ji pateikia tikėtinas užbaigimo datas remiantis progresu iki tos dienos (jeigu reikalinga),

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

- Visa grupė aptaria, kas bus daroma toliau, tam, kad sprinto peržiūra pateiktų vertingą indėlį kitam sprinto planavimo susitikimui,
- Rinkos ar potencialaus produkto naudojimo pasikeitimų apžvalga bei kas būtų vertingiausia daryti toliau, ir
- Tvarkaraščio, biudžeto, galimo potencialaus pajėgumo ir rinkos apžvalga kitam numatytam produkto leidimui.

Sprinto peržiūros susitikimo rezultatas – peržiūrėtas ir pataisytas produkto darbų sąrašas, kuriame pateikiami tikėtini produkto darbų įrašai kitam sprintui. Tam, kad atitiktų naujas galimybes, gali būti peržiūrėtas ir visas produkto darbų sąrašas.

## Sprinto retrospektyva

Sprinto retrospektyva – tai galimybė Scrum komandai patikrinti save ir sukurti pagerinimų, kurie bus įgyvendinti kito sprinto metu, planą.

Sprinto retrospektyva vyksta po sprinto peržiūros, prieš kito sprinto planavimo susitikimą. Tai trijų valandų trukme apribotas susitikimas vieno mėnesio trukmės sprintui. Trumpesniems sprintams paprastai skiriamas trumpesnis laikas. Scrum meistras užtikrina, kad susitikimas įvyktų ir tai, kad dalyviai suprastų jo paskirtį. Scrum meistras moko visus išlaikyti trukmės apribojimą. Scrum proceso atžvilgiu, Scrum meistras susitikime dalyvauja kaip lygiavertis komandos narys.

Sprinto retrospektyvos susitikimo paskirtis:

- Patikrinti, kaip vyko pastarasis sprintas žmonių, santykių, procesų ir įrankių atžvilgiu,
- Įvardinti ir nustatyti prioritetus pagrindiniams dalykams, kurie vyko sėkmingai, bei potencialias gerinimo galimybes, ir
- Sukurti gerinimo priemonių įgyvendinimo planą, kuris atitiktų Scrum komandos veiklos principus.

Scrum meistras skatina Scrum komandą, Scrum proceso rėmuose, gerinti savo procesus ir metodus, kad jie būtų efektyvesni ir patogesni kito sprinto metu. Kiekvieno sprinto retrospektyvos susitikimo metu Scrum komanda planuoja būdus, kaip bus gerinama produkto kokybė tinkamai pritaikant baigtumo apibrėžtį.

Pasibaigus sprinto retrospektyvos susitikimui Scrum komanda turi būti identifikavusi gerinimo priemones, kurias ji įgyvendins kito sprinto metu. Šių gerinimo priemonių įgyvendinimas kito sprinto metu – tai Scrum komandos savęs patikrinimo rezultatų pritaikymas. Nežiūrint į tai, kad gerinimo priemonės gali būti įgyvendintos bet kuriuo laiku, sprinto retrospektyva suteikia formalią galimybę susitelkti į patikrinimą ir pritaikymą.

## Scrum artefaktai

©2016 Scrum.Org ir ScrumInc. Siūloma remiantis licencija pagal Creative Commons dalinimosi licenciją, pasiekiamą <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> ir taip pat apibendrinta forma <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Naudodamiesi šiuo Scrum gidu esate susipažinę ir sutinkate su Creative Commons dalinimosi licencijos apribojimais.

Scrum artefaktai parodo darbą arba vertę, suteikdami skaidrumą bei patikrinimo ir pritaikymo galimybes. Scrum apibrėžti artefaktai yra specialiai sukurti tam, kad būtų maksimuotas svarbiausios informacijos skaidrumas ir kiekvienas vienodai suprastų artefaktus.

## Produkto darbų sąrašas

Produkto darbų sąrašas – tai sutvarkytas visko, kas gali būti reikalinga produktui, sąrašas, ir vienintelis reikalavimų šaltinis atlikti bet kokius produkto pakeitimus. Produkto šeimininkas yra atsakingas už produkto darbų sąrašą, įskaitant jo turinį, pasiekiamumą ir įrašų eiliškumo nustatymą.

Produkto darbų sąrašas niekada nebūna baigtas. Ankstyvoji jo versija remiasi tik pradžioje žinomais ir geriausiai suprantamais reikalavimais. Produkto darbų sąrašas keičiasi drauge su kintančiu produktu ir aplinka, kurioje jis bus naudojamas. Produkto darbų sąrašas yra dinamiškas, jis nuolat keičiasi tam, kad identifikuotų, kas reikalinga produktui, kad jis būtų tinkamas, konkurencingas ir naudingas. Tol, kol egzistuoja produktas, egzistuoja ir jo produkto darbų sąrašas.

Produkto darbų sąrašą sudaro visos savybės, funkcijos, reikalavimai, tobulinimai ir taisymai, kurie sudaro produkto pakeitimus ateities leidimuose. Produkto darbų sąrašo įrašai turi tokius atributus: aprašymas, eilės tvarka, įvertis ir vertė.

Kai produktas pradeda naudoti ir įgyja vertę, o rinka pateikia grįžtamąjį ryšį, produkto darbų sąrašas didėja ir tampa išsamesnis. Reikalavimai niekada nenustoja keistis, todėl produkto darbų sąrašas yra gyvas artefaktas. Verslo reikalavimų, rinkos sąlygų arba technologijų pasikeitimai gali iššaukti pakeitimus produkto darbų sąrašė.

Dažnai prie vieno produkto dirba kelios Scrum komandos. Apibrėžti artėjantį darbą su produktu naudojamas vienas produkto darbų sąrašas. Tokiu atveju gali būti naudojamas produkto darbų sąrašo įrašų grupavimo atributas.

Produkto darbų sąrašo tvarkymas – tai veikla, kuomet produkto darbų sąrašo įrašai yra detalizuojami, įvertinami ir jiems suteikiamas eiliškumas. Tai – nuolatinis procesas, kurio metu produkto šeimininkas ir kūrimo komanda bendradarbiauja aiškindamiesi produkto darbų sąrašo įrašų detales. Tvarkant produkto darbų sąrašo įrašus, šie peržiūrimi ir tikrinami. Kaip ir kada atliekamas tvarkymas, sprendžia Scrum komanda. Tvarkymui paprastai naudojama ne daugiau kaip 10% kūrimo komandos pajėgumo. Bet kuriuo atveju, produkto šeimininkas gali pakeisti produkto darbų sąrašo įrašus bet kuriuo metu juos pakeisti savo nuožiūra.

Aukščiau išrikiuoti produkto darbų sąrašo įrašai yra aiškesni ir labiau detalizuoti, negu išrikiuoti žemiau. Remiantis didesniu aiškumu ir tikslesnėmis detalėmis, atliekamas tikslesnis įvertinimas; kuo žemesnis eilės numeris, tuo mažiau žinoma detalių. Produkto darbų sąrašo įrašai, kuriuos kūrimo komanda priims ateinančiam sprintui, yra aiškiai detalizuoti, padalinti į mažesnes dalis taip, kad bet kuris įrašas gali būti „užbaigtas“ sprinto trukmės rėmuose. Produkto darbų sąrašo įrašai, kurie gali būti kūrimo komandos „užbaigti“ vieno sprinto rėmuose, laikomi „paruoštais“ tam, kad būtų pasirenkami sprinto planavimo susitikimo metu. Produkto darbų sąrašo įrašai paprastai tokie aiškūs tampa atliekant aukščiau apibūdintas tobulinančias užduotis.

Už visus įverčius atsako kūrimo komanda. Produkto šeimininkas gali įtakoti kūrimo komandą padėdamas suprasti ir pasirinkti alternatyvas, bet galutinius įverčius atlieka žmonės, kurie atliks darbus.

### Eigos tikslo atžvilgiu stebėjimas

Bet kuriuo metu gali būti suskaičiuoti viso likusio darbo, reikalingo pasiekti kūrimo tikslą, įverčiai. Produkto šeimininkas seka visą šį darbo likutį ne rečiau kaip per kiekvieną sprinto peržiūrą. Produkto šeimininkas palygina šį dydį su likusiais darbais, suskaičiuotais per ankstesnių sprintų peržiūras, kad įvertintų eigą, palygindamas su planuotu atlikti darbu per tikslui pasiekti reikalingą laiką. Ši informacija yra skaidri ir pasiekiamo visoms suinteresuotosioms šalims.

Eigos prognozei naudojamos įvairios eigos, prieaugio ir kitos projekcinės praktikos, tokios kaip eigos ar prieaugio diagramos. Jų efektyvumas įrodytas. Bet kuriuo atveju, tai nesumažina empirizmo svarbos. Sudėtingose aplinkose nežinoma, kas nutiks toliau. Tik tai, kas jau įvyko, gali būti pagrindas priimti ateities sprendimus.

### Sprinto darbų sąrašas

Sprinto darbų sąrašas – tai sprintui pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai, bei produkto prieaugio išleidimo ir sprinto tikslo pasiekimo planas. Sprinto darbų sąrašas – kūrimo komandos prognozė, kuris funkcionalumas pateks į kitą prieaugį ir apibrėžia darbą, kurį kūrimo komanda atliks tam, kad paverstų produkto darbų sąrašo įrašus „užbaigtu“ prieaugiu.

Sprinto darbų sąrašas parodo visą darbą, kurį kūrimo komanda įvardijo kaip būtiną sprinto tikslui pasiekti.

Sprinto darbų sąrašas – tai planas, pakankamai detalus, kad pakeitimų eiga būtų suprantama per kasdienes Scrum susitikimus. Kūrimo komanda koreguoja sprinto darbų sąrašą sprinto metu, o sprinto darbų sąrašas kinta sprinto eigoje. Šis pokytis atsiranda kūrimo komandai dirbant pagal planą ir sužinant daugiau apie darbą, reikalingą pasiekti sprinto tikslą.

Jeigu reikalingas naujas darbas, kūrimo komanda jį prideda prie sprinto darbų sąrašo. Kai darbas yra vykdomas arba užbaigtas, atnaujinamas likusio darbo įvertis. Kai plano elementai tampa nebereikalingi, jie pašalinami. Tik kūrimo komanda sprinto eigoje gali keisti savo sprinto darbų sąrašą. Sprinto darbų sąrašas yra gerai matomas darbo, kurį kūrimo komanda planuoja užbaigti sprinto metu, atvaizdavimas realiu laiku, ir jis priklauso išimtinai kūrimo komandai.

### **Sprinto eigos stebėjimas**

Bet kuriuo sprinto metu visas sprinto darbų sąrašė likęs darbas gali būti suskaičiuotas. Kūrimo komanda seka visą likusį darbą ne rečiau, kaip per kiekvieną kasdienį Scrum, ir įvertina tikimybę pasiekti sprinto tikslą. Sekdama likusį darbą sprinto eigoje, kūrimo komanda gali valdyti jo eigą.

### **Prieaugis**

Prieaugis – tai visų produkto darbų sąrašo įrašų, užbaigtų sprinto metu, bei visų ankstesnių sprintų prieaugių visuma. Sprinto pabaigoje naujas prieaugis turi būti „užbaigtas“, t. y. jis turi būti tinkamas naudoti ir atitikti Scrum komandos baigtumo apibrėžtį. Jis turi būti tinkamas naudoti nepriklausomai nuo produkto šeimininko sprendimo jį išleisti.

### **Artefaktų skaidrumas**

Scrum remiasi skaidrumu. Vertės ir kontrolės rizikos optimizavimo sprendimai remiasi artefaktų suvokimu. Sprendimų patikimumas priklausomai nuo skaidrumo išbaigtumo. Kuo neaiškesni yra šie artefaktai, tuo šie sprendimai gali būti klaidingesni, gali sumažėti vertė ir padidėti rizika.

Scrum meistras turi dirbti drauge su produkto šeimininku, kūrimo komanda ir kitomis susijusiomis šalimis, kad suprastų, ar artefaktai yra visiškai skaidrūs. Yra įvairių aprašytų būdų, kaip veikti esant nepakankamam skaidrumui; Scrum meistras turi pagelbėti kiekvienam pritaikyti labiausiai tinkamus būdus, jeigu skaidrumas nėra pakankamas. Scrum meistras gali nustatyti, ar skaidrumas pakankamas, tikrindamas artefaktus, suvokdamas modelius, įdėmiai klausydamasis, kas sakoma, ir nustatydamas neatitikimus tarp lūkesčių ir realių rezultatų.

Scrum meistro darbas yra dirbti su Scrum komanda ir organizacija bei didinti artefaktų skaidrumą. Paprastai šis darbas apima mokymą, įtikinimą ir pokyčius. Skaidrumas pasiekiamas ne per dieną, bet ilgalaikiu darbu.

### **Baigtumo apibrėžtis**

Kuomet produkto darbų sąrašo įrašas ar prieaugis pažymimas kaip „užbaigtas“, kiekvienas privalo suprasti, ką „užbaigtas“ reiškia. Nors ši apibrėžtis įvairiose Scrum komandose ženkliai skiriasi, komandos nariai turi turėti vienodą supratimą, kas vadinama užbaigtu darbu, taip užtikrinant skaidrumą. Tai yra Scrum komandos „baigtumo apibrėžtis“ ir ji naudojama įvertinti, kada darbas su produkto prieaugiu yra baigtas.

Ta pati apibrėžtis padeda kūrimo komandai suprasti, kiek produkto darbų sąrašo įrašų ji gali pasirinkti per sprinto planavimo susitikimą. Kiekvieno sprinto tikslas yra pateikti parengtą išleisti funkcionalumo prieaugį, atitinkantį esamą Scrum komandos baigtumo apibrėžtį.

Kūrimo komanda išleidžia produkto funkcionalumo prieaugį kiekvieną sprintą. Šis prieaugis yra tinkamas naudoti, todėl produkto šeimininkas gali pasirinkti išleisti jį nedelsiant. Jeigu prieaugio baigtumo apibrėžtis **yra** kūrimo organizacijos tvarkų, standartų ar nurodymų dalis, visos Scrum komandos privalo jų laikytis kaip minimalių reikalavimų. Jeigu prieaugio baigtumo apibrėžtis **nėra** kūrimo organizacijos tvarkų dalis, Scrum komandos kūrimo komanda privalo nustatyti produktą atitinkančią baigtumo apibrėžtį. Jeigu sistemos ar produkto leidimą kuria keletas Scrum komandų, visų Scrum komandų kūrimo komandos baigtumo apibrėžtį turi nustatyti drauge.

Kiekvienas prieaugis papildo visus ankstesnius prieaugius ir yra kruopščiai ištestuotas, taip užtikrinant, kad visi prieaugiai veikia kartu.

Augant Scrum komandų brandai, tikimasi, kad jų baigtumo apibrėžtis bus plečiama pridedant daugiau griežtesnių kriterijų aukštesnei kokybei pasiekti. Bet kuris darbas su produktu ar sistema turi turėti standartus atitinkančią baigtumo apibrėžtį.

## Pabaiga

Scrum yra nemokamas ir pateikiamas šiame gide. Scrum rolės, artefaktai, įvykiai ir taisyklės yra nekeičiamos. Nors galima taikyti tik atskiras Scrum dalis, toks pritaikymas nelaikomas Scrum. Scrum egzistuoja tik visumoje, ir gerai veikia kartu su kitomis technikomis, metodikomis ir praktikomis.



## Padėka

### Žmonės

Tarp tūkstančių žmonių, kurie įnešė indėlį į Scrum vystymą, mes turime išskirti tuos, kurie buvo svarbūs per pirmąjį jo dešimtmetį. Pirmiausia, Jeff Sutherland, dirbusį drauge su Jeff McKenna, ir Ken Schwaber, dirbusį su Mike Smith ir Chris Martin. Daugelis kitų vėlesniais metais įnešė savo indėlį ir be jų pagalbos Scrum nebūtų toks išstobulintas, koks yra dabar.

### Istorija

Ken Schwaber ir Jeff Sutherland pirmą kartą Scrum pristatė OOPSLA konferencijoje 1995 m.. Šis pristatymas iš esmės dokumentavo žinias, kurias Ken ir Jeff įgijo per ankstesnius keletą Scrum taikymo metų.

Scrum istorija jau gali būti laikoma ilga. Pagerbdami pirmąsias įmones, kuriose Scrum buvo išbandytas ir tobulinamas, mes išskiriame Individual, Inc., Fidelity Investments ir IDX (dabar – GE Medical).

Scrum gidas aprašo Scrum taip, kaip jį sukūrė per daugiau kaip dvidešimt metų Jeff Sutherland ir Ken Schwaber. Kiti šaltiniai pateikia jums šablonus, procesus ir įžvalgas, papildančius Scrum sistemą. Tai optimizuoja produktyvumą, vertę, kūrybingumą ir tikėjimą.

### Vertimas

Šis gidas buvo išverstas iš originalios versijos anglų kalba, pateiktos aukščiau paminėtų kūrėjų. Prie vertimo prisidėjo Darius Juostas, Monika Juostaitė ir Lina Juostienė.

## Versijos skirtumų sąrašas

### Skirtumai tarp 2013 m. ir 2016 m. Scrum gidų

Scrum vertybių dalis. Scrum komanda laikydamosi įsipareigojimo, drąsos, susitelkimo, atvirumo ir pagarbos kaip vertybių, įgyvendina skaidrumą, patikrinimą ir pritaikymą bei kuria tarpusavio pasitikėjimą. Scrum komandos nariai mokosi ir tyrinėja šias vertybes dirbdami su Scrum įvykiais, rolėmis ir artefaktais.

Sėkmingas Scrum naudojimas priklauso nuo to, kaip įgudusiai žmonės įgyvendina šias penkias vertybes. Žmonės asmeniškai įsipareigoja siekti Scrum komandos tikslų. Scrum komandos nariai turi drąsos atlikti reikalingus darbus ir dirbti su sudėtingomis problemomis. Kiekvienas sutelkia dėmesį į sprinto darbus ir Scrum komandos tikslus. Scrum komanda ir suinteresuotos šalys susitaria būti atvirais dėl visų darbų ir iššūkių, kylančių atliekant darbus. Scrum komandos nariai gerbia vienas kitą kaip sugebančius, nepriklausomus žmones.