

The Scrum Guide™

Definitívna Príručka Scrumu:
Pravidlá hry

November 2017



Jeff Sutherland

Ken Schwaber

Vyvinutá a udržiavaná tvorcami Scrumu: Ken Schwaber a Jeff Sutherland

SLOVENSKÝ JAZYK / SLOVAK

Obsah

Účel Príručky Scrumu.....	3
Definícia Scrumu.....	3
Použitia Scrumu.....	3
Teória Scrumu	4
Hodnoty v Scrumu	5
Scrum Tím.....	6
Produktový Vlastník.....	6
Vývojový Tím	7
Scrum Master	7
Eventy Scrumu.....	9
Šprint	9
Plánovanie Šprintu.....	10
Denný Scrum	12
Šprint Review.....	13
Retrospektíva Šprintu.....	14
Scrum Dokumenty	14
Produktový Backlog.....	15
Šprint Backlog.....	16
Prírastok	17
Transparentnosť dokumentov.....	17
Definícia "HOTOVÉHO"	18
Poznámka na záver	19
Poďakovanie	19
Ľudia	19
História	19
Poďakovanie predkladateľom	19
Rozdiely v Príručke Scrumu z rokov 2016 a 2017	20

Účel Príručky Scrumu

Scrum je rámec pre vývoj, dodávanie a udržiavanie komplexných produktov. Táto príručka definuje Scrum ako taký. Definujú sa v nej role, eventy, Dokumenty Scrumu a pravidlá, ktoré ich viažu dokopy. Ken Schwaber a Jeff Sutherland vyvinuli Scrum, napísali a sprístupnili Príručku Scrumu. Spoločne Príručku Scrumu udržiavajú.

Definícia Scrumu

Scrum (podstatné meno): je rámec, v rámci ktorého je možné riešiť komplexné adaptívne problémy a zároveň produktívne a kreatívne vytvárať produkty s najvyššou možnou hodnotou.

Scrum je:

- ľahký,
- jednoduchý na pochopenie a
- ťažko zvládnuteľný.

Scrum je procesný rámec, ktorý sa využíva pre riadenie práce na komplexných produktoch od začiatku 90. rokov. Scrum nie je proces, technika či definitívna metóda. Je to skôr rámec, v rámci ktorého je možné využívať rôzne procesy alebo techník. Scrum vám odhalí relatívnu účinnosť vášho produktového riadenia a pracovných postupov, čo vám umožní nepretržite zlepšovať vaše produkty, tím a pracovné prostredie.

Scrum rámec pozostáva zo Scrum Tímov a k nim pridružených rôl, eventov, dokumentov a pravidiel. Každá zložka v danom rámci spĺňa špecifický účel a je nevyhnutná pre úspech a využívanie Scrumu.

Pravidlá Scrumu navzájom zväzujú role, eventy, dokumenty a riadia vzťahy a interakcie medzi nimi. Pravidlá Scrumu sú podrobne popísané v tomto dokumente.

Špecifické taktiky pre využitie Scrum rámca sa líšia a sú opísané inde.

Použitia Scrumu

Scrum bol pôvodne vyvinutý pre riadenie a vývoj produktov. Scrum sa už na začiatku 90. rokov extenzívne celosvetovo využíval na:

1. výskum a identifikovanie životaschopných trhov, technológií a funkcií produktu,
2. vývoj produktov a vylepšení,
3. uvedenie produktov a ich vylepšení, hoci aj niekoľkokrát za deň,
4. rozvoj a udržiavanie Cloudu (online, bezpečného, na vyžiadanie) a iných prevádzkových prostredí pre používanie produktu a
5. udržiavanie a obnovu produktov.

Scrum sa využíva na vývoj softvéru, hardvéru, zabudovaného softvéru, sietí s interaktívnou funkciou, autonómnych vozidiel, zakladanie škôl, tvorbu vlád, marketing, riadenie operatívy v organizáciách a takmer všetkého, čo v našom každodennom živote používame, či už ako jednotlivci či spoločnosť.

Tak ako narastá komplexita technológií, trhu a životného prostredia a ich vzájomné pôsobenie, tak sa aj denne potvrdzuje užitočnosť využívania Scrumu pri riešení takýchto komplexít.

Scrum sa osvedčil ako značne efektívny pri iteračnom a Prírastkovom prenose znalostí. Scrum sa dnes v značnej miere používa na vývoj produktov, služieb a riadenie materských organizácií.

Esenciou Scrumu je malý tím ľudí. Individuálny tím je veľmi pružný a prispôsobivý. Tieto silné stránky sú zakaždým charakteristikou jednotlivého tímu, viacerých či mnohých, či siete tímov, ktoré vyvíjajú, uvádzajú, prevádzkujú a udržiavajú prácu a pracovné produkty tisícov ľudí. Spolupracujú v rámci sofistikovaných vývojových štruktúr a prostredí zameraných na cieľové zverejnenie.

Keď sa v Príručke Scrumu používajú slová "vyvinúť" a "vývoj", vzťahujú sa na komplexnú prácu. Ide o také typy prác, ktoré boli spomenuté vyššie.

Teória Scrumu

Scrum je založený na teórii empirického riadenia procesov alebo empirizme. Empirizmus tvrdí, že znalosti pochádzajú zo skúseností a rozhodnutia sa robia na základe toho, čo už poznáme. Scrum využíva iteračný a prírastkový prístup k optimalizácii predvídateľnosti a k riadeniu rizík.

Každú implementáciu empirickej inšpekcie procesov podopierajú tri piliere: transparentnosť, kontrola a adaptácia.

Transparentnosť

Značné aspekty procesu musia byť zreteľné pre všetkých, ktorí zodpovedajú za výsledok. Pod transparentnosťou rozumieme to, že všetky aspekty sa budú definovať za použitia spoločného štandardu. Tým dosiahneme to, že pozorovatelia budú rovnako rozumieť tomu, čo vidia.

Napríklad:

- všetci účastníci procesu musia používať spoločnú terminológiu týkajúcu sa daného procesu, a
- definícia "HOTOVÉHO" musí byť rovnaká pre tých, ktorí vykonávajú prácu a tých, ktorí kontrolujú výsledné prírastky práce.

Inšpekcia

Používatelia Scrumu musia často kontrolovať Scrum Dokumenty a napredovanie smerom ku Scrum cieľu, aby mohli odhaliť nežiadúce odchýlky. Inšpekcie by však nemali byť natoľko časté, aby bránili výkonu práce. Inšpekcie sú najviac prospešné, keď sú svedomito vykonávané skúsenými inšpektormi v mieste výkonu práce.

Adaptácia

Ak inšpektor zistí, že jeden alebo viac aspektov procesu sa odchyľuje za hranicu prijateľných hodnôt, a že výsledný produkt bude neprijateľný, proces alebo spracovávaný materiál sa musí upraviť. Úprava sa musí vykonať čo najskôr, aby sa minimalizovala ďalšia odchýlka.

Scrum predpisuje štyri formálne eventy pre inšpekciu a adaptáciu, tak ako sa to popisuje v sekcii *Eventy Scrumu* tohto dokumentu:

- Plánovanie Šprintu,
- Denný Scrum,
- Šprint Review a
- Retrospektíva Šprintu.

Hodnoty v Scrum

Keď sú hodnoty záväzku, odvahy, sústredenia sa, otvorenosti a rešpektu stelesňované a prežívané Scrum Tímom, piliere Scrumu, transparentnosť, inšpekcia a adaptácia ožívajú a budujú dôveru u každého. Členovia Scrum Tímu sa učia a preskúmajú tieto hodnoty, keď pracujú so Scrum rolami, eventami a dokumentami.

Čím väčšiu profesionálnu úroveň ľudia dosiahnu v prežívaní týchto piatich hodnôt, tým bude využitie Scrumu úspešnejšie. Ľudia sa osobne zaväzujú dosiahnuť ciele Scrum Tímu. Členovia Scrum Tímu majú odvahu urobiť správnu vec a pracovať na náročných problémoch. Všetci sa zameriavajú na prácu v rámci Šprintu a ciele Scrum Tímu. Scrum Tím a jeho zainteresované strany súhlasia s tým, že budú otvorení ohľadne všetkej práce a výziev, ktorým budú pri vykonávaní práce čeliť. Členovia Scrum Tímu sa navzájom rešpektujú ako schopní a nezávislí ľudia.

Scrum Tím

Scrum Tím sa skladá z Produktového Vlastníka (z angl. Product Owner), Vývojového Tímu a Scrum Mastra (z angl. Scrum Master). Scrum Tímy sú samoorganizujúce sa a interdisciplinárne. Samoorganizujúce sa tímy si sami zvolia ako najlepšie svoju prácu vykonajú, nie sú vedené inými mimo tímu. Interdisciplinárne tímy majú všetky potrebné zručnosti, aby prácu vykonali a nie sú závislé od iných mimo tímu. Model tímu v Scrum je navrhutý tak, aby optimalizoval flexibilitu, kreativitu a produktivitu. Scrum Tím sa osvedčil ako čoraz viac efektívnejší vo všetkých vyššie spomenutých prípadoch možného využitia a pri akejkolvek komplexnej práci.

Scrum Tímy dodávajú produkty iteračne a prírastkovo, čím sa maximalizuje počet možností na spätnú väzbu. Prírastkové dodávanie "HOTOVÉHO" produktu zaručuje, že potenciálne použiteľná verzia funkčného produktu je stále dostupná.

Produktový Vlastník

Produktový Vlastník je zodpovedný za maximalizáciu hodnoty produktu, ktorý je výsledkom práce Vývojového Tímu. Spôsob, akým to bude robiť, sa môže výrazne líšiť od organizácie k organizácii, od Scrum Tímu ku Scrum Tímu, či od jednotlivca k jednotlivcovi.

Produktový Vlastník je jediná osoba zodpovedná za riadenie Produktového Backlogu. Riadenie Produktového Backlogu zahŕňa:

- jasné vyjadrenie položiek Produktového Backlogu,
- zoradenie položiek v Produktovom Backlogu tak, aby sa ciele a poslanie čo najlepšie naplňali,
- optimalizácia hodnoty práce vykonanej Vývojovým Tímom,
- zabezpečenie, aby bol Produktový Backlog viditeľný, transparentný a jasný všetkým a zobrazoval to, na čom bude Scrum Tím ďalej pracovať, a
- zabezpečenie, aby Vývojový Tím rozumel položkám v Produktovom Backlogu v potrebnej hĺbke.

Produktový Vlastník môže uvedené úlohy urobiť sám, alebo môže tím poveriť Vývojový Tím. Zodpovedným však ostáva Produktový Vlastník.

Produktový Vlastník je jedna osoba, nie výbor. Produktový Vlastník môže v Produktovom Backlogu znázorniť požiadavky výboru. Tí, ktorí si však želajú zmeniť prioritu položiek v Produktovom Backlogu, musia s touto požiadavkou osloviť Produktového Vlastníka.

Na to, aby Produktový Vlastník uspel, celá organizácia musí rešpektovať jeho rozhodnutia. Rozhodnutia Produktového Vlastníka sú zrejmé z obsahu a usporiadania Produktového Backlogu. Nikto nemôže donútiť Vývojový Tím, aby pri svojej práci vychádzal z iného súboru požiadaviek.

Vývojový Tím

Vývojový Tím pozostáva z odborníkov, ktorí pracujú na dodaní Prírastku "HOTOVÉHO" produktu, ktorý je potenciálne možné uviesť na konci každého Šprintu. "HOTOVÝ" Prírastok sa požaduje pre Šprint Review. Iba členovia Vývojového Tímu môžu vytvárať Prírastok.

Vývojové Tímy sú tak štrukturované a natoľko splnomocnené organizáciami, aby si sami mohli organizovať a riadiť svoju prácu. Výsledná synergia optimalizuje celkovú účinnosť a efektivitu Vývojového Tímu.

Vývojové Tímy majú nasledujúce vlastnosti:

- Organizujú sa sami. Nikto, dokonca ani samotný Scrum Master, nehovorí Vývojovému Tímu, ako premeniť Produktový Backlog na Prírastky s funkcionalitou, ktorú bude potenciálne možné uviesť.
- Vývojové Tímy sú interdisciplinárne a ako tím majú všetky zručnosti potrebné na vytvorenie produktového Prírastku.
- Scrum nerozoznáva žiadne tituly pre členov Vývojového Tímu bezohľadu na to, akú prácu jednotliviec vykonáva.
- Scrum nerozoznáva žiadne podtímy v rámci Vývojového Tímu, bezohľadu na oblasti, ktoré je potrebné obsiahnuť, ako napríklad testovanie, architektúra, operatíva alebo podniková analýza.
- Jednotliví členovia Vývojového Tímu môžu mať svoje špecializácie a oblasti záujmu, avšak zodpovednosť patrí Vývojovému Tímu ako celku.

Veľkosť Vývojového Tímu

Vývojový Tím má optimálnu veľkosť vtedy, keď je dostatočne malý na to, aby ostal pohotový a dostatočne veľký na to, aby urobil významné množstvo práce v rámci Šprintu. Vývojový Tím s menej než tromi členmi má málo interakcií, čo má za následok menší nárast produktivity. Menšie Vývojové Tímy sa počas Šprintu môžu stretnúť s nedostatkom potrebných zručností, čo môže mať za následok to, že Vývojový Tím nebude schopný dodať Prírastok, ktorý je potenciálne možný uviesť. Viac ako deväť členov v tíme si vyžaduje priveľa koordinácie. Veľké Vývojové Tímy generujú priveľkú komplexitu, pri ktorej sa stráca užitočnosť empirického procesu. Role Produktového Vlastníka a Scrum Mastra sa do tohto počtu nezarátavajú, pokiaľ nevykonávajú nejakú prácu pri pretváraní Šprint Backlogu.

Scrum Master

Scrum Master je zodpovedný za propagovanie a pomoc pri používaní Scrumu tak, ako sa to popisuje v Príručke Scrumu. Scrum Mastri to dosahujú tým, že pomáhajú každému pochopiť teóriu, postupy, pravidlá a hodnoty Scrumu.

Scrum Master je služobníkom a lídrom pre Scrum Tím. Scrum Master pomáha ostatným mimo Scrum Tímu pochopiť, ktoré z ich interakcií so Scrum Tímom sú užitočné a ktoré nie. Scrum Master pomáha každému upraviť tieto interakcie, aby maximalizoval hodnotu vytvorenú Scrum Tímom.

©2017 Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Poskytnuté na licencovanie pod licenciou Attribution Share-Alike license of Creative Commons, dostupnou na <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> a takisto v krátkosti popísanej na <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Používaním Príručky Scrumu potvrdzujete, že ste si prečítali a súhlasíte s tým, že budete viazaný Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Služba Scrum Mastra Produktovému Vlastníkovi

Scrum Master slúži Produktovému Vlastníkovi niekoľkými spôsobmi, okrem iného tým, že:

- zabezpečuje, aby všetci členovia Scrum Tímu čo najlepšie porozumeli cieľom, rozsahu a doméne produktu,
- hľadá techniky pre efektívne riadenie Produktového Backlogu,
- pomáha Scrum Tímu chápať potrebu jasných a stručných položiek v Produktovom Backlogu,
- porozumie spôsobu produktového plánovania v empirickom prostredí;
- zabezpečuje, aby Produktový Vlastník vedel, ako usporiadať Produktový Backlog za účelom maximalizácie hodnoty,
- rozumie tomu, ako sa agilita využíva v praxi a
- facilituje Eventy Scrumu na požiadanie alebo podľa potreby.

Služba Scrum Mastra Vývojovému Tímu

Scrum Master slúži Vývojovému Tímu niekoľkými spôsobmi, okrem iného tým, že:

- Koučuje Vývojový Tím ako byť samoorganizujúci sa a medzifunkčný,
- Pomáha Vývojovému Tímu vytvoriť produkty s vysokou hodnotou,
- Odstraňuje prekážky (z angl. Impediments), ktoré by mohli narušiť napredovanie Vývojového Tímu v práci,
- Facilituje Eventy Scrumu na požiadanie alebo podľa potreby a
- Koučuje Vývojový Tím v takých organizáciách, kde Scrum ešte nebol úplne prijatý a pochopený.

Služba Scrum Mastera Organizácii

Scrum Master slúži organizácii niekoľkými spôsobmi, okrem iného tým, že:

- Vede a koučuje organizáciu ako Scrum prevziať,
- Plánuje Scrum implementácie v rámci organizácie,
- Pomáha zamestnancom a zainteresovaným stranám pochopiť Scrum a empirický vývoj produktov,
- Vytvára zmeny, ktoré zvyšujú produktivitu Scrum Tímu a
- Spolupracuje s inými Scrum Mastrami, aby sa zvýšila efektívnosť aplikácie Scrumu v organizácii.

Eventy Scrumu

V Scrumu sa používajú predpísané eventy na vytvorenie pravidelnosti a minimalizovanie potreby stretnutí, ktoré nie sú v Scrumu definované. Všetky eventy sú časovo ohraničené tak, aby každý event mal maximálnu dĺžku trvania. Akonáhle sa Šprint začne, jeho trvanie je pevne stanovené a nemôže byť skrátené alebo predĺžené. Zostávajúce eventy sa môžu skončiť kedykoľvek, keď sa dosiahne účel daného eventu, čím sa zaručí, že sa využije primerané množstvo času bez toho, aby sa v procese plytvalo.

Okrem samotného Šprintu, ktorý je súborom všetkých ostatných eventov, každý event v Scrumu je formálnou príležitosťou pre inšpekciu a adaptáciu. Tieto eventy sú špeciálne navrhnuté tak, aby umožňovali rozhodujúcu transparentnosť a inšpekciu. Vynechanie ktoréhokoľvek eventu bude viesť k zníženej transparentnosti a premárnenej príležitosti pre inšpekciu a adaptáciu.

Šprint

Srdcom Scrumu je Šprint. Je časovo ohraničený na jeden mesiac alebo menej, počas ktorého je vytvorený "HOTOVÝ", použiteľný Prírastok produktu, ktorý je možné uviesť. Šprinty majú v priebehu vývoja pevnú dĺžku trvania. Nový Šprint začína okamžite po skončení predchádzajúceho Šprintu.

Šprint obsahuje a pozostáva z Plánovania Šprintu, Denného Scrumu, a teda vývoja, Šprint Review a Šprint Retrospektívy.

Počas Šprintu:

- sa nevykonávajú žiadne zmeny, ktoré by ohrozili Cieľ Šprintu,
- ciele neklesajú na kvalite a
- rozsah prác sa môže znova upresniť a prediskutovať medzi Produktovým Vlastníkom a Vývojovým Tímom.

Každý Šprint je možné považovať za samostatný projekt s dĺžkou trvania nie viac ako jeden mesiac. Tak ako v prípade projektov, aj prostredníctvom Šprintov sa má niečo dosiahnuť. Každý sprint má definované, čo sa má vytvoriť, návrh a flexibilný plán, ktorým sa bude vytváranie riadiť, samotnú tvorbu a výsledný produktový Prírastok.

Šprinty sú obmedzené na jeden kalendárny mesiac. Keď je koniec Šprintu príliš vzdialený, definícia toho, čo sa má vytvoriť, sa môže zmeniť, zložitost' môže narásť a riziko sa zvýšiť. Šprinty umožňujú predvídateľnosť tým, že sa zaisť kontrola a adaptácia postupu prác voči Cieľu Šprintu minimálne raz za kalendárny mesiac. Šprinty zároveň obmedzujú riziko prekročenia nákladov na jeden mesiac.

Zrušenie Šprintu

Šprint je možné zrušiť predtým ako jeho časové ohraničenie uplynie. Iba Produktový Vlastník má právomoc Šprint predčasne ukončiť, hoci by tak mohol urobiť pod vplyvom iných zainteresovaných strán, Vývojového Tímu alebo Scrum Mastra.

Šprint by sa mohol predčasne ukončiť v prípade, že by sa Cieľ Šprintu stal neaktuálnym. K tomu môže dôjsť v prípade, že spoločnosť zmení smerovanie, alebo sa zmenia podmienky na trhu, či technológia. Vo všeobecnosti Šprint by sa mal ukončiť v prípade, že za daných okolností už nemá zmysel v ňom pokračovať. Kvôli krátkemu trvaniu Šprintov má však takéto ukončenie zmysel iba výnimočne.

Keď sa Šprint predčasne ukončí, akékoľvek dokončené a "HOTOVÉ" položky Produktového Backlogu sú revidované. Ak je možné časť práce uviesť, Produktový Vlastník ju väčšinou akceptuje. Všetky nedokončené položky Produktového Backlogu sa prehodnotia a vrátia sa späť do Produktového Backlogu. Práca, ktorá sa na nich odvíjala, sa rýchlo znehodnocuje a musí byť často prehodnotená.

Predčasné ukončenia Šprintov spotrebovávajú zdroje, keďže všetci sa preskupujú k ďalšiemu Plánovaniu Šprintu, ktorým začne ďalší Šprint. Predčasné ukončenie Šprintu je pre Scrum Tím často traumatické, a preto sa deje veľmi zriedkavo.

Plánovanie Šprintu

Práca, ktorá sa bude vykonávať v priebehu Šprintu je naplánovaná počas Plánovania Šprintu. Tento plán sa vytvára za spolupráce všetkých členov Scrum Tímu.

Plánovanie Šprintu je časovo ohraničené na maximálne osem hodín v prípade jednodesačného Šprintu. V prípade kratších Šprintov sú eventy zvyčajne kratšie. Scrum Master zabezpečí, že sa plánovanie uskutoční a všetci jeho účastníci rozumejú jeho významu. Scrum Master učí Scrum Tím dodržiavať časové ohraničenie.

Plánovanie Šprintu odpovedá na nasledovné otázky:

- Čo môže byť dodané v rámci Prírastku, ktorý bude výsledkom nadchádzajúceho Šprintu?
- Ako budú práce potrebné na dodanie Prírastku urobené?

Prvá Téma: Čo sa dá spraviť v tomto Šprinte?

Vývojový Tím pracuje na odhadoch funkcionality, ktorú počas Šprintu vyvinie. Produktový Vlastník popisuje cieľ, ktorý by Šprint mal dosiahnuť a položky Produktového Backlogu, ktorými by sa dosiahol Cieľ Šprintu v prípade, že by sa počas Šprintu dokončili. Celý Scrum Tím spolupracuje na tom, aby porozumel prácam, ktoré sa v Šprinte budú vykonávať.

Vstupom pre tento míting je Produktový Backlog, najnovší Prírastok produktu, predpokladaná kapacita Vývojového Tímu počas Šprintu a predchádzajúca výkonnosť Vývojového Tímu. Počet položiek vybraných z Produktového Backlogu do Šprintu závisí výhradne od Vývojového Tímu. Len Vývojový Tím môže posúdiť, čo môže dosiahnuť v nadchádzajúcom Šprinte.

©2017 Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Poskytnuté na licencovanie pod licenciou Attribution Share-Alike license of Creative Commons, dostupnou na <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> a takisto v krátkosti popísanej na <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Používaním Príručky Scrumu potvrdzujete, že ste si prečítali a súhlasíte s tým, že budete viazaný Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Počas Plánovania Šprintu Scrum Tím zároveň vyvíja Cieľ Šprintu. Cieľ Šprintu je cieľom, ktorý bude v rámci Šprintu splnený prostredníctvom implementácie Produktového Backlogu. Cieľ poskytuje Vývojovému Tímu usmernenie ohľadne toho, prečo Prírastok vyvíja.

Druhá téma: Ako sa vykoná vybraná práca?

Po tom, ako sa Cieľ Šprintu nastavil a vybrali sa položky Produktového Backlogu pre Šprint, Vývojový Tím sa rozhodne, ako počas Šprintu pretvorí funkcionality na "HOTOVÝ" Prírastok produktu. Položky Produktového Backlogu vybrané pre daný Šprint spolu s plánom na ich dodanie sa nazýva Šprint Backlog.

Vývojový tím zvyčajne začína navrhovaním systému a prác potrebných na pretvorenie Produktového Backlogu na funkčný produktový Prírastok. Práce sa môžu líšiť veľkosťou, ako aj odhadovanou náročnosťou. Počas Plánovania Šprintu sa však naplánuje dostatočné množstvo práce, pričom Vývojový Tím sám odhadne koľko práce verí, že dokáže spraviť počas nasledujúceho Šprintu. Práca, ktorú Vývojový Tím naplánuje na prvé dni Šprintu, sa na konci mítingu rozloží častokrát na jednotky s trvaním jedného dňa alebo menej. Vývojový Tím sa samorganizuje a ujíma sa prác definovaných v Šprint Backlogu počas Plánovania Šprintu, ako aj podľa potreby kedykoľvek počas Šprintu.

Produktový Vlastník môže pomôcť objasniť vybrané položky Produktového Backlogu a urobiť kompromisy. Ak Vývojový Tím zistí, že má príliš veľa alebo málo práce, môže opätovne prerokovať vybrané položky z Produktového Backlogu s Vlastníkom Produktu. Vývojový tím môže tiež prizvať iných ľudí, ak potrebuje poradiť v prípade technických alebo doménových špecifik.

Na konci Plánovania Šprintu by Vývojový Tím mal byť schopný vysvetliť Produktovému Vlastníkovi a Scrum Mastrovi, ako má v úmysle pracovať ako samoorganizujúci tím, dosiahnuť Cieľ Šprintu a vytvoriť očakávaný Prírastok.

Cieľ Šprintu

Cieľ Šprintu je účel nastavený pre Šprint, ktorý sa splní implementáciou Produktového Backlogu. Pripomína Vývojovému Tímu dôvod, prečo Prírastok vyvíja. Vytvára sa počas mítingu nazývaného Plánovanie Šprintu. Cieľ Šprintu poskytuje Vývojovému Tímu určitú flexibilitu v súvislosti s funkcionalitou implementovanou v rámci Šprintu. Položky vybrané z Produktového Backlogu vytvárajú jednu ucelenú funkčnosť, ktorá sa stáva Cieľom Šprintu. Cieľom Šprintu môže byť akákoľvek ucelená vlastnosť, pod vplyvom ktorej bude Vývojový Tím spolupracovať, namiesto toho, aby sa jeho členovia venovali samostatným iniciatívam.

Počas toho, ako Vývojový Tím pracuje, má na pamäti Cieľ Šprintu. Funkcionality a technické vybavenie implementuje za účelom splnenia Cieľa Šprintu. Ak sa ukáže, že práca sa líši od očakávaní Vývojového Tímu, musí Vývojový Tím v spolupráci s Produktovým Vlastníkom prehodnotiť obsah Šprint Backlogu aj v priebehu Šprintu.

Denný Scrum

Denný Scrum je event časovo ohraničený na 15 minút a zúčastňuje sa ho Vývojový Tím. Denný Scrum sa v priebehu Šprintu koná každý deň. Počas neho si Vývojový Tím naplánuje prácu na ďalších 24 hodín. Optimalizuje sa tým tímová spolupráca a výkon, keďže sa na jednej strane skontroluje práca vykonaná od posledného Denného Scrumu, a na strane druhej sa odhadne nadchádzajúca práca. Za účelom zníženia komplexity sa Denný Scrum koná každý deň v rovnakom čase a na rovnakom mieste.

Vývojový tím používa Denný Scrum na kontrolu priebehu plnenia Cieľa Šprintu a toho, aký je trend v súvislosti s dokončovaním prác v Šprint Backlogu. Denný Scrum zvyšuje pravdepodobnosť toho, že Vývojový Tím splní Cieľ Šprintu. Každý deň by mal mať Vývojový Tím predstavu, ako zamýšľa spolupracovať ako samoorganizujúci sa tím, dosiahnuť tým Cieľ Šprintu a do konca Šprintu vytvoriť očakávaný Prírastok.

Štruktúra mítingu je nastavená Vývojovým Tímom, pričom sa môže viesť rôznymi spôsobmi, ak sa zameriava na napredovanie smerom k naplneniu Cieľa Šprintu. Niektoré Vývojové Tímy budú kladť otázky, iné mítingy budú založené na diskusii. Otázky, ktoré môžu byť kladené sú napríklad:

- Ako som včera pomohol Vývojovému Tímu splniť Cieľ Šprintu?
- Čím dnes pomôžem Vývojovému Tímu splniť Cieľ Šprintu?
- Vidím akúkoľvek prekážku, ktorá bráni mne alebo Vývojového Tímu splniť Cieľ Šprintu?

Vývojový Tím alebo členovia tímu sa často stretávajú ihneď po Dennom Scrumu za účelom detailnejšej diskusie, alebo aby prispôbili či preplánovali zvyšok práce Šprintu.

Scrum Master zabezpečí, že Vývojový Tím míting mať bude, ale za vedenie mítingu zodpovedá samotný Vývojový Tím. Scrum Master učí Vývojový Tím, ako udržať Denný Scrum v časovom ohraničení 15 minút.

Denný Scrum je interný míting Vývojového Tímu. Ak sa mítingu zúčastnia aj ľudia mimo Vývojového tímu, je úlohou Scrum Mastra zabezpečiť, aby míting nijako neprerušovali.

Vďaka Denným Scrumom sa zlepšuje komunikácia a eliminuje sa potreba ďalších mítingov. Počas nich sa identifikujú prekážky, ktoré bránia vývoju a ktoré je potrebné odstrániť, vyzdvihuje a podporuje sa rýchle rozhodovanie a zlepšuje sa úroveň znalostí Vývojového Tímu. Toto je kľúčový míting pre inšpekciu a adaptáciu.

Šprint Review

Šprint Review sa koná na konci Šprintu za účelom inšpekcie Prírastku a v prípade potreby adaptácie Produktového Backlogu. Počas Šprint Review, Scrum Tím a ostatné zúčastnené strany spoločne posudzujú to, čo sa v priebehu Šprintu urobilo. Na základe toho, čo sa vyvinulo a zmien vykonaných v Produktovom Backlogu, zúčastnení spoločne posúdia, čo by sa ďalej malo spraviť, aby sa hodnota ešte zoptimalizovala. Ide o neformálny meeting, nie status míting, a Prírastok sa tu prezentuje za účelom získania spätnej väzby a prehĺbenia spolupráce.

V prípade jednodesačného Šprintu, tento míting trvá najviac štyri hodiny. V prípade kratších Šprintov sú eventy zvyčajne kratšie. Scrum Master zabezpečí, že sa event uskutoční a všetci jeho účastníci rozumejú jeho významu. Scrum Master učí všetkých zainteresovaných, aby dodržiavali časové ohraničenie.

Šprint Review sa vyznačuje nasledovnými prvkami:

- na mítingu sa zúčastňuje Scrum Tím a kľúčové zainteresované strany, ktorých prizval Produktový Vlastník.
- Produktový Vlastník vysvetlí, ktoré položky Produktového Backlogu sú už "HOTOVÉ" a ktoré "HOTOVÉ" ešte nie sú.
- Vývojový Tím diskutuje o tom, čo v priebehu Šprintu išlo dobre, na aké problémy narazilo a o tom, ako sa tieto problémy vyriešili.
- Vývojový Tím demonštruje prácu, ktorú urobil a je "HOTOVÁ" a odpovedá na otázky týkajúce sa Prírastku.
- Produktový Vlastník popisuje aktuálny stav Produktového Backlogu. Na základe doterajšieho pokroku odhaduje pravdepodobný cieľový dátum dokončenia produktu a dátum dodávky (v prípade potreby).
- Celá skupina sa spoločne ujednotí na tom, na čom sa bude následne pracovať, takže Šprint Review poskytuje hodnotné informácie pre ďalšie Plánovanie Šprintu.
- Preskúmanie toho, ako trh alebo potenciálne využitie produktu mohlo zmeniť vnímanie toho, ktorá je najhodnotnejšia aktivita, s ktorou by sa malo pokračovať.
- Prehodnotenie časového plánu, rozpočtu, potenciálnych kapacít a trhu pre ďalšie očakávané uvoľnenia funkcionalít produktu.

Výsledkom Šprint Review je revidovaný Produktový Backlog, ktorý definuje položky Produktového Backlogu, ktoré budú pravdepodobne vybrané do ďalšieho Šprintu. Produktový Backlog sa zároveň môže celkovo upraviť a to tak, aby sa mohli využiť nové príležitosti.

Retrospektíva Šprintu

Retrospektíva Šprintu ponúka príležitosť pre Scrum Tím, aby sa sám skontroloval a pripravil plán zlepšenia, ktoré zavedie v nasledujúcom Šprinte.

Retrospektíva Šprintu sa koná po Šprint Review a pred ďalším Plánovaním Šprintu. V prípade jednodesačného Šprintu, tento míting trvá najviac tri hodiny. V prípade kratších Šprintov sú eventy zvyčajne kratšie. Scrum Master zabezpečí, že sa event uskutoční a všetci jeho účastníci rozumejú jeho významu.

Úlohou Scrum Mastra je zabezpečiť, že míting bude vedený v pozitívnom a produktívnom duchu. Scrum Master učí všetkých, aby dodržiavali časové ohraničenie mítingu. Scrum Master sa na mítingu zúčastňuje ako rovnocenný člen tímu zodpovedný za dodržiavanie Scrum procesu.

Účelom Šprint Retrospektívy je:

- Zhodnotiť, ako posledný Šprint prebiehal s ohľadom na ľudí, vzťahy, procesy a nástroje,
- Identifikovať a usporiadať najvýznamnejšie veci, ktoré sa vyvinuli dobre, a potenciálne príležitosti na zlepšenie,
- Vytvoriť plán na implementáciu vylepšení týkajúcich sa spôsobu práce Scrum Tímu.

Scrum Master nabáda Scrum Tím, aby v rozsahu obmedzení procesného rámca Scrumu, zlepšili ich proces vývoja a postupy, čím by sa pre ďalší Šprint stali účinnejšie a príjemnejšie. Počas každej Šprint Retrospektívy, ak je to vhodné a nie v rozpore s produktovými či organizačnými štandardmi, Scrum Tím navrhne spôsoby, akými zvýši kvalitu produktu. Môže ísť o zlepšenie pracovných procesov či adaptáciu definície "HOTOVÉHO".

Na konci každej Šprint Retrospektívy by mal mať Scrum Tím identifikované vylepšenia, ktoré bude v ďalšom Šprinte implementovať. Implementácia týchto vylepšení v nasledujúcom Šprinte predstavuje adaptáciu vyplývajúcej z inšpekcie Scrum Tímu ako takého. Hoci vylepšenia je možné implementovať kedykoľvek, Retrospektíva Šprintu poskytuje formálnu príležitosť zamerať sa na inšpekciu a adaptáciu.

Scrum Dokumenty

Dokumenty (z angl. Artifacts) v Scrumu znázorňujú prácu alebo hodnotu a vytvárajú transparentnosť a príležitosti pre inšpekciu a adaptáciu. Dokumenty definované Scrumom sú špecificky navrhované tak, aby maximalizovali transparentnosť kľúčových informácií, vďaka čomu všetci rozumejú dokumentom rovnako.

Produktový Backlog

Produktový Backlog je usporiadaný zoznam všetkého, o čom vieme, že bude v produkte potrebné. Je to jediný zdroj požiadaviek, voči ktorému by sa robili akékoľvek zmeny na produkte. Produktový Vlastník je zodpovedný za Produktový Backlog, vrátane jeho obsahu, dostupnosti a usporiadania.

Produktový Backlog nie je nikdy úplný. Jeho počiatočná verzia je náčrtom prvotne známych a najlepšie pochopených požiadaviek. Produktový Backlog sa vyvíja tak, ako sa vyvíja produkt a prostredie, v ktorom sa bude používať. Produktový Backlog je dynamický, neustále sa mení, aby odrádzal všetko to, vďaka čomu bude produkt vhodný, konkurencieschopný a užitočný. Ak produkt existuje, existuje aj jeho Produktový Backlog.

Produktový Backlog obsahuje všetky vlastnosti, funkcie, požiadavky, vylepšenia a úpravy predstavujúce zmeny, ktoré sa na produkte spravia v jeho ďalších vydaniach. Položky Produktového Backlogu majú atribúty typu popis, poradie, odhad a hodnota. Položky Produktového Backlogu často obsahujú aj opisy testov, ktoré majú potvrdiť ich úplnosť v prípade, že budú "HOTOVÉ."

Tak, ako sa produkt používa, narastá jeho hodnota a z trhu naň prichádza spätná väzba, tak sa z Produktového Backlogu stáva dlhší a vyčerpávajúcejší zoznam. Požiadavky sa nikdy neprestávajú meniť, takže Produktový Backlog sa stáva živým dokumentom. Zmeny obchodných požiadaviek, podmienok na trhu alebo technológie môžu spôsobiť zmeny v Produktovom Backlogu.

Častokrát na tom istom produkte spolupracujú viaceré Scrum Tímy. Jeden Produktový Backlog sa používa na opis nadchádzajúcich prác na produkte. V takomto prípade sa v Produktovom Backlogu môžu použiť atribúty, ktoré položky zoskupujú.

Pod zjemňovaním Produktového Backlogu rozumieme akt pridávania detailov, odhadov a poradia k položkám Produktového Backlogu. Ide o priebežný proces, v rámci ktorého Produktový Vlastník a Vývojový Tím spolupracujú na detailoch položiek Produktového Backlogu. Počas zjemňovania Produktového Backlogu sa položky posudzujú a revidujú. Scrum Tím sa rozhodne, ako a kedy sa zjemňovanie uskutoční. Zjemňovanie zvyčajne spotrebuje nie viac ako 10% kapacity Vývojového Tímu. Položky Produktového Backlogu však môžu byť kedykoľvek aktualizované Produktovým Vlastníkom alebo podľa uváženia Produktového Vlastníka.

Položky umiestnené v Produktovom Backlogu vyššie sú obvykle jasnejšie a detailnejšie, ako položky umiestnené nižšie. Presnejšie odhady sa robia na základe väčšej jasnosti a rastúceho množstva detailov. Čím je umiestnenie nižšie, tým je detailov menej. Položky Produktového Backlogu, ktorými sa Vývojový Tím bude v nadchádzajúcom Šprinte zaoberať, sú zjemnené tak, aby každá položka mohla byť v časovom okne Šprintu primerane "HOTOVÁ". Položky Produktového Backlogu, ktoré môže Vývojový Tím v rámci Šprintu premeniť na "HOTOVÉ", sa považujú za "Pripravené" na výber počas Plánovania Šprintu. Položky Produktového Backlogu zvyčajne získavajú tento stupeň transparentnosti prostredníctvom vyššie popísaných zjemňujúcich aktivít.

Vývojový Tím je zodpovedný za všetky odhady. Produktový Vlastník môže ovplyvniť Vývojový Tím tak, že mu pomáha položkám porozumieť a urobiť kompromisy, ale napokon konečný odhad robia tí, ktorí prácu vykonávajú.

Monitorovanie pokroku smerom k cieľom

V každom okamihu je možné sčítať celkový objem práce, ktorý zostáva k dosiahnutiu cieľa. Produktový Vlastník si odsleduje celkový objem zostávajúcej práce minimálne pri príležitosti každého Šprint Review. Produktový Vlastník porovná tento objem s objemom zostávajúcej práce v predchádzajom Šprint Review, aby zhodnotil napredovanie smerom k dokončeniu plánovanej práce v požadovanom čase pre stanovený cieľ. Táto informácia bude stransparentná pre všetky zainteresované strany.

Na prognózu pokroku sa používajú rôzne projekčné postupy na zobrazenie trendu, ako sú napríklad burndown a burnup grafy. Hoci sa ukázali ako užitočné, nenahrádzajú dôležitosť empirizmu. V komplexných prostrediach to, čo sa stane, je neznáme. Iba to, čo sa už stalo, sa môže použiť na rozhodovanie založené na predpoklade budúceho vývoja.

Šprint Backlog

Šprint Backlog je súbor položiek Produktového Backlogu vybraných pre Šprint, spolu s plánom na dodanie produktového Prírastku a dosiahnutie Cieľa Šprintu. Šprint Backlog je odhad Vývojového Tímu ohľadne toho, aká funkcionality bude súčasťou ďalšieho Prírastku a prác potrebných na premenu danej funkcionality na "HOTOVÝ" Prírastok.

Šprint Backlog umožňuje vidieť všetky práce, ktoré Vývojový Tím identifikuje ako potrebné na splnenie Cieľa Šprintu. Na zabezpečenie neustáleho zlepšovania sa, zahŕňa najmenej jedno zlepšenie procesu s vysokou prioritou identifikované počas predchádzajúcej Retrospektívy.

Šprint Backlog je plán s dostatočným množstvom detailov na to, aby zmeny, ktoré nastali, bolo možné vidieť na každom Dennom Scrume. Vývojový Tím upravuje Šprint Backlog počas Šprintu a Šprint Backlog sa v priebehu Šprintu vyvíja. Tento vývoj nastáva počas toho, ako Vývojový Tím postupne naplňa plán a dozvedá sa viac o práci potrebnej na dosiahnutie Cieľa Šprintu.

Keď sa objavia požiadavky na novú prácu, Vývojový Tím ju pridá do Šprint Backlogu. Ako je práca vykonávaná alebo dokončená, aktualizuje sa aj odhad zostávajúcich prác. Keď sa ukáže, že niektoré prvky plánu sú nepotrebné, odstránia sa. Len Vývojový Tím môže zmeniť svoj Šprint Backlog počas Šprintu. Šprint Backlog je jasne viditeľný obraz prác v reálnom čase, ktoré Vývojový Tím plánuje dosiahnuť počas Šprintu a patrí výlučne Vývojovému Tímu.

Monitorovanie pokroku počas Šprintu

Kedykoľvek počas Šprintu je možné spočítať celkový objem zostávajúcej práce v Šprint Backlogu. Vývojový Tím sleduje tento zostávajúci objem práce minimálne pri príležitosti každého Denného Šprintu, aby si premietol pravdepodobnosť dosiahnutia Cieľa Šprintu. Vďaka sledovaniu zvyšnej práce v priebehu Šprintu je Vývojový Tím schopný riadiť svoje napredovanie.

Prírastok

Prírastok (z angl. Increment) je súčet všetkých položiek Produktového Backlogu dokončených počas príslušného Šprintu a hodnoty Prírastkov všetkých predchádzajúcich Šprintov. Na konci Šprintu, musí byť nový Prírastok "HOTOVÝ", čo znamená, že musí byť v použiteľnom stave a spĺňať definíciu "HOTOVÉHO". Prírastok je skontrolovateľný hotový kus práce na konci Šprintu, ktorý podopiera teóriu empirizmu. Prírastok je krokom k vízii alebo cieľu. Prírastok musí byť v použiteľnom stave bez ohľadu na to, či sa Produktový Vlastník rozhodne uviesť ho.

Transparentnosť dokumentov.

Scrum sa opiera o transparentnosť. Rozhodnutia, ako optimalizovať hodnotu a riadiť riziká, závisia od toho, ako vnímame stav dokumentov. Tieto rozhodnutia majú pevný základ len do tej miery, do akej je transparentnosť úplná. V prípade, že transparentnosť dokumentov nie je úplná, príslušné rozhodnutia môžu byť chybné, hodnota sa môže vytratiť a riziká môžu narastať.

Scrum Master musí spolupracovať s Produktovým Vlastníkom, Vývojovým Tímom a ďalšími zainteresovanými stranami, aby mohol zhodnotiť, či sú Dokumenty úplne transparentné. Existujú postupy, ako si poradiť s neúplnou transparentnosťou a je úlohou Scrum Mastra, aby všetkým pomohol aplikovať tie najvhodnejšie postupy v prípade chýbajúcej úplnej transparentnosti. Scrum Master dokáže odhaliť neúplnú transparentnosť preskúmaním dokumentov, sledovaním typických vzorov, pozorným počúvaním toho, čo bolo povedané a zisťovaním rozdielov medzi očakávanými a skutočnými výsledkami.

Úlohou Scrum Mastra je pracovať so Scrum Tímom a organizáciou v záujme zvýšenia transparentnosti dokumentov. Táto práca obyčajne zahŕňa učenie sa, presvedčanie a zmenu. Transparentnosť nenastane cez noc, ale je to cesta.

Definícia "HOTOVÉHO"

Keď je položka Produktového Backlogu alebo Prírastok označený ako "HOTOVÝ", každý musí rozumieť tomu, čo "HOTOVÝ" znamená. Hoci vnímanie "HOTOVÉHO" sa môže značne líšiť od jedného Scrum Tímu k druhému, členovia Scrum Tímu musia mať spoločné chápanie toho, čo znamená to, že práca je hotová, aby sa zaistila transparentnosť. Ide o definíciu "HOTOVÉHO" daného Scrum Tímu a používa sa na zhodnotenie toho, či je práca na produktovom Prírastoke hotová.

Rovnaká definícia sprevádza Vývojový Tím pri výbere počtu položiek Produktového Backlogu počas Plánovania Šprintu. Účel každého Šprintu je dodať Prírastok s funkcionalitou, ktorú je potenciálne možné uviesť a ktorá je v súlade s definíciou "HOTOVÉHO" práve používanou Scrum tímom.

Vývojové Tímy dodávajú Prírastok funkcionality produktu v každom Šprinte. Daný Prírastok je použiteľný, a tak Produktový Vlastník sa môže rozhodnúť ihneď ho uviesť. Ak definícia "HOTOVÉHO" pre určitý Prírastok je súčasťou konvencií, noriem alebo smerníc vývojovej organizácie, všetky Scrum Tímy sa jej musia držať ako minima.

Ak definícia "HOTOVÉHO" pre určitý Prírastok **nie je** súčasťou konvencií vývojovej organizácie, Vývojový Tím v Scrum Tíme musí definovať svoju definíciu "HOTOVÉHO" vhodnú pre daný produkt. Ak viaceré Scrum Tímy pracujú na systéme či produkte, ktorý bude uvedený, Vývojové Tímy vo všetkých Scrum Tímoch musia zdefinovať spoločnú definíciu "HOTOVÉHO".

Každý Prírastok je Prírastok ku všetkým predchádzajúcim Prírastkom. Je dôkladne otestovaný, čím sa zaručí, že všetky Prírastky budú navzájom fungovať.

S rastúcou vyspelosťou Scrum Tímov sa očakáva, že ich definície "HOTOVÉHO" sa budú rozširovať o prísnejšie kritériá vyššej kvality. Nové definície môžu odhaliť prácu, ktorú bude potrebné spraviť už na "HOTOVÝCH" Prírastkoch. Každý jeden výrobok alebo systém by mal mať definíciu "HOTOVÉHO", ktorá je štandardom pre akúkoľvek prácu, ktoré sa na nich realizujú.

Poznámka na záver

Scrum je ponúkaný prostredníctvom tejto príručky zadarmo. Scrum role, Eventy, Dokumenty a pravidlá sú nemenné. V prípade, že by sa implementovali len určité časti Scrumu, výsledkom by už nebol Scrum. Scrum existuje iba ako celok a funguje dobre len ako súbor pre ostatné techniky, metodológie a postupy.

PodĎakovanie

Ľudia

Z tisícov ľudí, ktorí prispeli ku Scrumu, by sme chceli vyzdvihnúť tých, ktorí v začiatkoch zohrali rozhodujúcu úlohu: Jeff Sutherland pracoval s Jeffom McKennaom a Johnom Scumniotalesom, a Ken Schwaber pracoval s Mikeom Smithom, Chrisom Martinom a všetci z nich následne pracovali spolu. V nasledujúcich rokoch mnoho ďalších prispelo a bez ich pomoci by Scrum nebol tak prepracovaný, ako ho poznáme dnes.

História

Ken Schwaber a Jeff Sutherland pracovali na Scrumu až do roku 1995, kedy ho spoluprezentovali na konferencii OOPSLA v roku 1995. Táto prezentácia v podstate zdokumentovala poznatky, ktoré Ken a Jeff získali v priebehu niekoľkých predchádzajúcich rokov. Prostredníctvom nej sa zverejnila prvá formálna definícia Scrumu.

História Scrumu je popísaná inde. Aby sme vzdali hold prvým miestam, kde bol Scrum vyskúšaný a zdokonalený, oceňujeme Individual, Inc., Newspaper, Fidelity Investments a IDX (teraz GE Medical).

Príručka Scrumu dokumentuje Scrum, ktorý vyvinuli a udržiavajú po vyše 20 rokov Jeff Sutherland a Ken Schwaber. Ostatné zdroje vám poskytnú šablóny, procesy a hlbší pohľad, ktoré Scrum rámec dopĺňajú. Zvyšujú produktivitu, hodnotu, kreativitu a spokojnosť s výsledkami.

PodĎakovanie predkladateľom

Táto Príručka Scrumu bola preložená z pôvodnej anglickej verzie, ktorú poskytli jej vyššie ocenení tvorcovia. K prekladu prispeli Enikő Halász, Monika Orovčíková a Igor Šandrej.

Rozdiely v Príručke Scrumu z rokov 2016 a 2017

1. Pridaná sekcia o Použitíach Scrumu:

Scrum bol pôvodne vyvinutý pre riadenie a vývoj produktov. Scrum sa už na začiatku 90. rokov extenzívne celosvetovo využíval na:

1. výskum a identifikovanie životaschopných trhov, technológií a funkcií produktu,
2. vývoj produktov a vylepšení,
3. uvedenie produktov a ich vylepšení, hoci aj tak často ako niekoľkokrát za deň,
4. rozvoj a udržiavanie Cloudu (online, bezpečného, na vyžiadanie) a iných prevádzkových prostredí pre používanie produktu a
5. udržiavanie a obnovu produktov.

Scrum sa využíva na vývoj softvéru, hardvéru, zabudovaného softvéru, sietí s interaktívnou funkciou, autonómnych vozidiel, zakladanie škôl, tvorbu vlád, marketing, riadenie operatívy v organizáciách a takmer všetkého, čo v našom každodennom živote používame, či už ako jednotlivci či spoločnosť.

Tak ako narastá komplexita technológií, trhu a životného prostredia a ich vzájomné pôsobenie, tak sa aj denne potvrdzuje užitočnosť využívania Scrumu pri riešení takýchto komplexít.

Scrum sa osvedčil ako značne efektívny pri iteračnom a Prírastokálnom prenose znalostí. Scrum sa dnes v značnej miere používa na vývoj produktov, služieb a riadenie materských organizácií.

Esenciou Scrumu je malý tím ľudí. Individuálny tím je veľmi pružný a prispôsobivý. Tieto silné stránky sú zakaždým charakteristikou jednotlivého tímu, viacerých či mnohých, či siete tímov, ktoré vyvíjajú, uvádzajú, prevádzkujú a udržiavajú prácu a pracovné produkty tisícov ľudí. Spolupracujú v rámci sofistikovaných vývojových štruktúr a prostredí zameraných na cieľové zverejnenie.

Keď sa v Príručke Scrumu používajú slová "vyvinúť" a "vývoj", vzťahujú sa na komplexnú prácu. Ide o také typy prác, ktoré boli spomenuté vyššie.

2. Zmenené znenie sekcie Scrum Master za účelom lepšieho objasnenia role. Text teraz znie:

Scrum Master je zodpovedný za propagovanie a pomoc pri používaní Scrumu tak, ako sa to popisuje v Príručke Scrumu. Scrum Mastri to dosahujú tým, že pomáhajú každému pochopiť teóriu, postupy, pravidlá a hodnoty Scrumu.

Scrum Master je služobníkom-lídrom pre Scrum Tím. Scrum Master pomáha ostatným mimo Scrum Tímu pochopiť, ktoré z ich interakcií so Scrum Tímom sú užitočné a ktoré nie. Scrum Master pomáha každému upraviť tieto interakcie, aby maximalizoval hodnotu vytvorenú Scrum

Tímom.

3. Pridané do sekcie Služba Scrum Mastra Produktovému Vlastníkovi

Zabezpečuje, aby všetci členovia Scrum Tímu čo najlepšie porozumeli cieľom, rozsahu a doméne produktov,

4. Aktualizovaný prvý odsek v sekcii Denný Scrum:

Denný Scrum je event časovo ohraničený na 15 minút a zúčastňuje sa ho Vývojový Tím. Denný Scrum sa v priebehu Šprintu koná každý deň. Počas neho si Vývojový Tím naplánuje prácu na ďalších 24 hodín. Optimalizuje sa tým tímová spolupráca a výkon, keďže sa na jednej strane skontroluje práca vykonaná od posledného Denného Scrumu, a na strane druhej sa odhadne nadchádzajúca práca. Za účelom zníženia komplexity sa Denný Scrum koná každý deň v rovnakom čase a na rovnakom mieste.

5. Aktualizovaná sekcia Denného Scrumu za účelom objasnenia cieľov Denného Scrumu vrátane tohto textu:

Štruktúra meetingu je nastavená Vývojovým Tímom, pričom sa môže viesť rôznymi spôsobmi, ak sa zameriava na pokrok smerom k uskutočneniu Cieľa Šprintu. Niektoré Vývojové Tímy budú klásť otázky, iné mítingy budú založené na diskusii. Otázky, ktoré môžu byť kladené sú napríklad:

- Ako som včera pomohol Vývojovému Tímu splniť Cieľ Šprintu?
- Čím dnes pomôžem Vývojovému Tímu splniť Cieľ Šprintu?
- Vidím akúkoľvek prekážku, ktorá bráni mne alebo Vývojovému Tímu splniť Cieľ Šprintu?

6. Objasnenie ohľadne časových ohraničení

Použitie slova "maximálne", aby sa predišlo otázkam ohľadne trvania Eventov. Eventy nemusia trvať určitú dobu, určila sa len maximálna dĺžka ich trvania.

7. Pridané k sekcii Šprint Backlog:

Na zabezpečenie neustáleho zlepšovania sa, zahŕňa najmenej jedno zlepšenie procesu s vysokou prioritou identifikované počas predchádzajúcej Retrospektívy.

Pridané objasnenie v sekcii Prírastok:

Prírastok je skontrolovateľný hotový kus práce na konci Šprintu, ktorý podopiera teóriu empirizmu. Prírastok je krokom k vízii alebo cieľu.