

Scrum РЪКОВОДСТВОТО

Основополагащото Ръководство за Scrum:
Правилата на Играта



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Октомври 2011

Разработено и поддържано от Ken Schwaber и Jeff Sutherland

Съдържание

Предназначение на Scrum Ръководството	3
Общ преглед на Scrum	3
Scrum Платформата (Scrum Framework)	3
Scrum Теория.....	4
Scrum.....	5
Scrum Екипът (Scrum Team).....	5
Product Owner (Продуктовият Собственик).....	5
Екипът от Разработчици (Development Team).....	6
Scrum Master	7
Scrum Събития (Scrum Events).....	8
Спринтът (Sprint)	8
Среща за Планиране на Спринта (Sprint Planning Meeting)	9
Ежедневен Scrum (Daily Scrum)	11
Ревю на Спринта (Sprint Review).....	12
Ретроспекция на Спринта (Sprint Retrospective)	12
Scrum Артефакти (Scrum Artifacts).....	13
Product Backlog.....	13
Спринт Backlog (Sprint Backlog).....	15
Инкремент (Increment).....	16
Дефиниция на "Готово" (Definition of "Done")	16
Заключение	16
Благодарности.....	18
Хора.....	18
История.....	18
Превод.....	18

Предназначение на Scrum Ръководството

Scrum е платформа за разработване и поддръжка на сложни продукти. Това Ръководство съдържа дефиницията на Scrum. Тази дефиниция се състои от Scrum ролите, събитията, артефактите, както и свързващите ги правила. Ken Schwaber и Jeff Sutherland създадоха Scrum; Scrum Ръководството е написано и предоставено от тях. Те заедно застават зад Scrum Ръководството и гарантират за него.

Общ преглед на Scrum

Scrum (същ.): Платформа, в рамките на която хората могат да адресират комплексни адаптивни (complex adaptive) проблеми, доставяйки продукти от най-високо възможно качество по един продуктивен и креативен начин. Scrum е:

- Лек
- Лесен за разбиране
- Изключително труден за достигане на майсторство при прилагането му

Scrum е платформа за процеси, която е била използвана за управлението на разработката на сложни продукти от началото на 1990-те. Scrum не е процес или техника за изграждане на продукти, а по-скоро това е платформа, в рамките на която могат да се използват различни процеси и техники. Scrum разкрива относителната ефикасност на вашите практики за управление на продукти и за разработка, за да може да ги подобрите.

Scrum Платформата (Scrum Framework)

Scrum платформата се състои от Scrum Екипи и свързаните с тях роли, събития, артефакти и правила. Всеки компонент от платформата има специфично предназначение и е необходим за успеха на Scrum и неговото прилагане.

Специфичните стратегии за прилагането на Scrum платформата варират и са описани другаде.

Правилата на Scrum свързват събитията, ролите и артефактите, управлявайки взаимовръзките и взаимодействието между тях. Правилата на Scrum са описани в изложението на този документ.

Scrum Теория

Scrum е основан на теорията за емпиричен контрол на процесите, наречена още емпирицизъм. Емпирицизмът твърди, че знанието идва от опита и че вземането на решения трябва да се базира на това, което е известно. Scrum използва итеративен, инкрементален подход за оптимизиране на предсказуемостта и контрол на риска.

Всеки емпиричен подход за контрол на процесите стъпва върху три стълба: прозрачност, инспекция и адаптация.

Прозрачност (Transparency)

Съществените аспекти на процеса трябва да бъдат видими за тези, които са отговорни за резултата. Прозрачността изисква тези аспекти да бъдат дефинирани от общ стандарт, така че наблюдателите да споделят общо разбиране за това, което се вижда.

Например:

- Общ език относно процеса трябва да бъде споделян между всички участници; и
- Обща дефиниция на "Готово"¹ трябва да бъде споделяна между тези, които извършват работата и тези, които приемат продукта от работата.

Инспекция (Inspection)

Използващите Scrum трябва често да инспектират Scrum артефактите и прогреса към целта, за да откриват неприемливи отклонения. Тяхната инспекция не бива да бъде толкова честа, че да пречи на работата. Инспекциите са най-ползотворни, когато старателно се извършват от умели инспектиращи по време на самата работа.

Адаптация (Adaptation)

Ако инспектиращ установи, че един или повече аспекти на един процес са извън допустимите норми и че крайният продукт ще бъде неприемлив, процесът или обработваният материал трябва да бъдат коригирани. Една корекция трябва да се направи възможно най-рано, за да се сведат до минимум по-нататъшните отклонения.

Scrum предписва четири формални подходящи момента за инспекция и адаптация, както е описано в *Scrum Събития* секцията на този документ.

- Среща за Планиране на Спринта (Sprint Planning Meeting)
- Ежедневен Scrum (Daily Scrum)
- Ревю на Спринта (Sprint Review)
- Ретроспекция на Спринта (Sprint Retrospective)

¹ Виж "Дефиниция на "Готово"", стр. 16.

Scrum

Scrum е платформа, структурирана да подпомага разработката на сложни продукти. Scrum се състои от Scrum Екипи и свързаните с тях роли, събития, артефакти и правила. Всеки компонент от платформата има специфично предназначение и е необходим за успеха на Scrum и неговото прилагане.

Scrum Екипът (Scrum Team)

Scrum Екипът се състои от Product Owner, Екип от Разработчици (Development Team) и Scrum Master. Scrum Екипите са самоорганизиращи се и многофункционални. Самоорганизиращите се екипи сами избират как най-добре да свършат своята работа, вместо да бъдат инструктирани от други хора извън екипа. Многофункционалните екипи притежават всички умения, необходими за завършването на работата, без да зависят от други, които не са част от екипа. Моделът на екипа в Scrum е проектиран за оптимизиране на гъвкавостта, креативността и продуктивността.

Scrum Екипите произвеждат продукти итеративно и инкрементално, максимизирайки възможностите за обратна връзка. Инкременталните доставки на "Готов" продукт осигуряват постоянното наличие на потенциално използвана версия на работещ продукт.

Product Owner (Продуктовият Собственик)

Product Owner отговаря за максимизирането на полезността на продукта и на работата на Екипа от Разработчици. Начинът, по който това се постига, може да варира в широки граници при различните организации, Scrum Екипи и хора.

Product Owner е единственият човек, който отговаря за управлението на Product Backlog. Управлението на Product Backlog включва:

- Ясно описание на елементите на Product Backlog;
- Поддръждане на елементите в Product Backlog за постигането на поставените цели и мисии по най-добрия възможен начин;
- Осигурява полезността на работата, която Екипът от Разработчици извършва;
- Осигурява Product Backlog да бъде видим, прозрачен и ясен за всички и да показва върху какво Scrum Екипът ще работи най-напред; и
- Осигурява Екипът от Разработчици да разбира елементите в Product Backlog до необходимото ниво на детайлност.

Product Owner може да върши горната работа сам или може Екипът от Разработчици да я върши. Product Owner обаче е този, който се държи отговорен (accountable).

Product Owner е един човек, а не цяла комисия. Product Owner може да представя желанията на комисия в Product Backlog, но желаещите да променят приоритета на даден backlog елемент трябва за целта да убедят Product Owner.

За да е успешен един Product Owner, цялата организация трябва да уважава неговите или нейните решения. Неговите решения са видими за всички в съдържанието и в подредбата на Product Backlog. Никой няма право да казва на Екипа от Разработчици да работи по друг набор от изисквания, както и Екипът от Разработчици няма право да работи по неща, поръчани от другото.

Екипът от Разработчици (Development Team)

Екипът от Разработчици се състои от професионалисти, чиято работа е да произвеждат потенциално използваем Инкремент от "Готов" продукт в края на всеки Спринт. Само членове на Екипа от разработчици участват в самото създаване на Инкремента.

Екипите от Разработчици са структурирани и овластени от организацията да организират и управляват своята собствена работа. Синергията, която се появява в този случай, оптимизира общата ефективност и ефикасност на Екипа от Разработчици. Екипите от Разработчици имат следните характеристики:

- Те са самоорганизиращи се. Никой (дори Scrum Master) не може да казва на Екипа от Разработчици как точно да превръща Product Backlog в Инкременти от годна за потенциално използване функционалност;
- Екипите от Разработчици са многофункционални, притежаващи като екип всички умения, необходими за произвеждането на Инкремент от продукта;
- Scrum не признава други титли или позиции за членовете на Екипа от Разработчици освен Разработчик (Developer), независимо каква работа извършва даден човек. Изключения от това правило няма;
- Отделни членове на Екипа от Разработчици може да имат специализирани умения и области, върху които са фокусирани, но отговорността принадлежи на Екипа от Разработчици като цяло; и
- Екипите от Разработчици не съдържат под-екипи посветени и ограничени в определени области, като тестване или бизнес анализ.

Размер на Екипа от Разработчици

Оптималният размер на Екипа от Разработчици е достатъчно малък, за да остане пъргав и в същото време достатъчно голям, за да може да извършва значително количество от работа. Когато членовете на Екипа от Разработчици са по-малко от трима, намаляват взаимодействията и спада желаното повишаване на продуктивността. По-малките Екипи от Разработчици може да имат липса на знания в определени области, което да ги възпрепятства да произведат потенциално използваем Инкремент до края на Спринта. Наличието на повече от деветима членове изисква твърде много координация. Големите Екипи от Разработчици генерират прекалена комплексност за да могат да бъдат управлявани от един емпиричен процес. Product Owner и Scrum Master не се включват в тази бройка, освен ако също не изпълняват работата от Спринт Backlog.

Scrum Master

Scrum Master отговаря за това Scrum да бъде правилно разбран и следван. Scrum Master постига това, осигурявайки Scrum Екипът да се придържа към теорията, практиките и правилата на Scrum. Scrum Master е лидер-слуга на Scrum Екипа.

Scrum Master помага на тези извън Scrum Екипа да разберат кои от техните взаимодействия със Scrum Екипа са полезни и кои не са. Scrum Master помага на всички да променят тези взаимодействия, така че да се максимизира стойността, създавана от Scrum Екипа.

Scrum Master Служи на Product Owner

Scrum Master служи на Product Owner по няколко начина, в това число:

- Намира техники за ефективно управление на Product Backlog;
- Ясно комуникира към Екипа от Разработчици визията, целите и елементите на Product Backlog;
- Обучава Scrum Екипа да създава ясни и кратки елементи на Product Backlog;
- Разбира дългосрочното планиране на продукта в една емпирична среда;
- Разбира и практикува гъвкавост; и
- Съдейства за провеждането на Scrum събития, когато е помолен или когато е нужно.

Scrum Master Служи на Екипа от Разработчици

Scrum Master служи на Екипа от Разработчици по няколко начина, в това число:

- Възпитава (coach) Екипа от Разработчици в самоорганизация и многофункционалност;
- Обучава и напътства (lead) Екипа от Разработчици да създава високо-стойностни продукти;
- Отстранява препятствия, който пречат на прогреса на Екипа от Разработчици;
- Съдейства за провеждането на на Scrum събития, когато е помолен или когато е нужно; и
- Възпитава (coach) Екипа от Разработчици в организационни среди, където Scrum все още не е напълно възприет и разбран.

Scrum Master Служи на Организацията

Scrum Master служи на организацията по няколко начина, в това число:

- Напътства (lead) и възпитава (coach) организацията в нейното възприемане на Scrum;
- Планира имплементациите на Scrum в рамките на организацията;
- Помага на служителите и заинтересованите лица да следват Scrum и емпиричното разработване на продукти;
- Инициира промени, които увеличават продуктивността на Scrum Екипа; и
- Работи с други изпълняващи ролята на Scrum Master, за да повиши ефективността на прилагането на Scrum в организацията.

Scrum Събития (Scrum Events)

Установени събития се използват в Scrum за създаване на регулярност и за минимизиране на необходимостта от други срещи, които не са дефинирани в Scrum. Scrum използва ограничени във времето събития, така че всяко събитие има максимално допустима продължителност. Това осигурява прекарването на адекватно количество време в планиране, без да се допуска излишно прехосване на време в процеса на планиране.

Освен самия Спринт, който е контейнер на всички други събития, всяко събитие в Scrum е официална възможност нещо да бъде инспектирано и адаптирано. Тези събития специално са проектирани да осигурят критично важните прозрачност и инспектиране. Пропускането на което и да е от тези събития води до понижена прозрачност и е загубена възможност за инспекция и адаптация.

Спринтът (Sprint)

Сърцето на Scrum е Спринтът, ограничен период от време с продължителност един месец или по-малко, по времето на който се създава "Готов", използваем и потенциално готов за пускане продукти Инкремент. Спринтовете имат постоянна дължина през времето на разработката на продукта. Всеки нов Спринт започва веднага след приключването на предишния Спринт.

Спринтовете съдържат и се състоят от Срещата за Планиране на Спринта, срещите Ежедневен Scrum, работата по разработка, Ревюто на Спринта и Ретроспекцията на Спринта.

По време на Спринта

- Не се правят промени, които биха се отразили на Спринт Целта;
- Съставът на Екипа от Разработчици остава постоянен;
- Целите за качество не намаляват; и
- Обхватът може да бъде доизясняван и предоговарян между Product Owner и Екипа от Разработчици в резултат от наученото в процеса на работа.

Всеки Спринт може да се разглежда като проект, чийто хоризонт е не по-дълъг от един месец. Подобно на проектите Спринтовете се използват за постигане на нещо. Всеки Спринт съдържа дефиниция на това какво ще се създава, дизайн и гъвкав план за изграждането му, работата и получения в резултат от нея продукт.

Спринтовете са ограничени до един календарен месец. Когато хоризонтът на един Спринт е твърде дълъг, дефиницията за това, което се изработва, може да се промени, комплексността може да нарастне и рискът може да се повиши. Спринтовете позволяват предсказуемост на прогреса към дадена цел чрез инспекция и адаптация поне веднъж месечно. Спринтовете също ограничават риска от загуби до цената на един календарен месец.

Отменяне на Спринт (Sprint)

Спринт може да бъде отменен преди изтичането на времевата рамка на Спринта. Само Product Owner има право да анулира Спринта, въпреки че той или тя може да направи това под влияние на заинтересованите лица, на Екипа от Разработчици или на Scrum Master.

Спринт би бил отменен, ако Спринт Целта е станала излишна. Това би могло да се случи, ако фирмата променя посоката си, или ако пазарните или технологичните условия се променят. Като цяло, Спринт следва да бъде отменен, ако вече няма смисъл предвид обстоятелствата. Въпреки това, поради кратката продължителност на Спринтовете, отмяната им рядко има смисъл.

Когато един Спринт е отменен, всички завършени и "Готови" Елементи на Product Backlog се демонстрират. Ако част от завършената работата е годна за потенциално използване, Product Owner обикновено я приема. Всички незавършени Елементи на Product Backlog се преоценяват и се връщат обратно в Product Backlog. Работата по тях бързо губи стойността си и трябва често да бъде преоценявана.

Отменянето на Спринт консумира ресурси, тъй като всички трябва да направят нова Среща за Планиране на Спринт, за да започне друг Спринт. Отменянето на Спринт често е травмиращо за Scrum Екипа и се случва много рядко.

Среща за Планиране на Спринта (Sprint Planning Meeting)

Работата, която ще се извършва по време на Спринта, се планира на Срещата за Планиране на Спринта. Този план се създава в резултат от съвместните усилия на целия Scrum Екип.

Срещата за Планиране на Спринта е с ограничена продължителност до осем часа за едномесечен Спринт. За по-кратки Спринтове събитието е пропорционално по-кратко. Например двуседмичните Спринтове имат четири-часови Среци за Планиране на Спринтовете.

Срещата за Планиране на Спринта се състои от две части, всяка от които е ограничена във времето до половината от продължителността на цялата Среща за Планиране на Спринта. Двете части на Срещата за Планиране на Спринта отговарят на следните въпроси, респективно:

- Какво ще бъде доставено в Инкремента, получен в резултат от предстоящия Спринт?
- Как ще бъде свършена необходимата за доставянето на Инкремента работа?

Част Първа: Какво ще се прави в този Спринт (Sprint)?

В тази част Екипът от Разработчици работи по прогнозирането на функционалността, която ще бъде разработена по време на Спринта. Product Owner представя на Екипа от Разработчици подредени елементи на Product Backlog и целият Scrum Екип си сътрудничи върху разбирането на работата, която ще се върши в Спринта.

Входният материал за тази среща са Product Backlog, последният Инкремент към продукта, предполагаемият капацитет на Екипа от Разработчици по време на Спринта и информацията за досегашната производителност на Екипа от Разработчици. Броят на избраните за Спринта елементи от Product Backlog се определя единствено от Екипа от Разработчици. Единствено Екипът от Разработчици може да оцени какво може да завърши през предстоящия Спринт.

След като Екипът от Разработчици е прогнозировал кои елементи на Product Backlog ще достави със Спринта, Scrum Екипът формулира Спринт Цел. Спринт Целта е цел (objective), която ще бъде постигната по време на Спринта чрез имплементирането на Product Backlog и която дава светлина на Екипа от Разработчици относно въпроса защо той разработва този Инкремент.

Част Втора: Как избраната работа ще бъде свършена?

След като е избрал работата за Спринта, Екипът от Разработчици решава как ще реализира тази функционалност в "Готов" Инкремент от продукта по време на Спринта. Сборът от Елементите на Product Backlog, избрани за този Спринт, плюс плана за тяхното изработване се нарича Спринт Backlog.

Екипът от Разработчици обикновено започва с дизайн на системата и на работата, необходима за превръщането на Product Backlog в работещ продукт Инкремент. Размерът на работата или оценката за необходимото усилие за нейното свършване може да варира. Обаче се извършва достатъчно планиране на работата по време на Срещата за Планиране на Спринта, за да може Екипът от Разработчици да прогнозира какво той вярва, че може да свърши в предстоящия Спринт. До края на тази среща планираната от Екипа от Разработчици работа за първите дни от Спринта се декомпозира до елементи (units) не по-големи от един ден. Екипът от Разработчици се самоорганизира при поемането на работата от Спринт Backlog както по време на Срещата за Планиране на Спринта, така и при всяка необходимост по време на целия Спринт.

Product Owner може да присъства на втората част на Срещата за Планиране на Спринта, за да уточни избраните елементи на Product Backlog и да подпомогне взимането на компромисни решения. Ако Екипът от Разработчици прецени, че има твърде много или твърде малко работа, той може да предоговори избраните Спринт Backlog елементи с Product Owner. Екипът от Разработчици също може да покани други хора да присъстват, за да осигурят съвети относно технически въпроси или относно проблемната област.

До края на Срещата за Планиране на Спринта Екипът от Разработчици трябва да е способен да обясни на Product Owner и на Scrum Master как възнамерява да работи като самоорганизиращ се екип, за да постигне Спринт Целта и да създаде очаквания Инкремент.

Спринт Цел (Sprint Goal)

Спринт Целта дава на Екипа от Разработчици известна гъвкавост относно функционалността, която се имплементира в рамките на Спринта.

В процеса на работа Екипът от Разработчици мисли за тази цел. За да удовлетвори Спринт Целта, той имплементира съответната функционалност и технология. Ако работата се окаже, че е различна от това, което Екипът от Разработчици е очаквал, те си сътрудничат с Product Owner, за да договорят обхвата на Спринт Backlog в рамките на Спринта.

Спринт Целта може да е крайъгълен камък (milestone) по маршрута (roadmap) към постигането на по-глобалния смисъл (purpose) на продукта.

Ежедневен Scrum (Daily Scrum)

Ежедневният Scrum е 15-минутно ограничено във времето събитие, в рамките на което Екипът от Разработчици синхронизира дейността си и създава план за следващите 24 часа. Това се постига чрез инспектиране на работата, свършена от последния Ежедневен Scrum насам, и прогнозиране на работата, която ще се приключи преди следващия.

За да се намали комплексността, Ежедневният Scrum се провежда по едно и също време и на едно и също място всеки ден. По време на срещата всеки член на Екипа от Разработчици обяснява:

- Какво е било постигнато от последната среща до този момент?
- Какво ще се прави до следващата среща?
- Какви пречки има по пътя?

Екипът от Разработчици използва Ежедневния Scrum, за да оцени напредъка към Спринт Целта и да оцени как прогресът клони към завършване на работата в Спринт Backlog. Ежедневният Scrum оптимизира вероятността Екипът от Разработчици да постигне Спринт Целта. Екипът от Разработчици често се събира непосредствено след Ежедневния Scrum, за да ре-планира остатъка от работата по Спринта. Всеки ден Екипът от Разработчици трябва да е способен да обясни на Product Owner и на Scrum Master как възнамерява да работи заедно като самоорганизиращ се екип, за да постигне целта и да създаде очаквания Инкремент до края на Спринта.

Scrum Master осигурява, че Екипът от Разработчици прави такава среща, но Екипът от Разработчици е отговорен за провеждането на Ежедневния Scrum. Scrum Master учи Екипа от Разработчици да приключва Ежедневния Scrum в рамките на 15-минутното ограничение във времето.

Scrum Master налага правилото, че само членовете на Екипа от Разработчици участват в Ежедневния Scrum. Ежедневният Scrum не е среща за докладване на статуса, а е предназначен за хората, превръщащи елементите на Product Backlog в Инкремент от продукта.

Срещите Ежедневен Scrum подобряват комуникацията, елиминират допълнителните срещи, идентифицират и отстраняват препятствия в разработването, подчертават и поощряват бързото взимане на решения и повишават знанията на Екипа от Разработчици относно проекта. Той (Ежедневният Scrum) е ключова среща за инспекция и адаптация.

Ревю на Спринта (Sprint Review)

Ревюто на Спринта се провежда в края на Спринта, за да се инспектира Инкремента и да се адаптира Product Backlog, ако това е необходимо. По време на Ревюто на Спринта Scrum Екипът и заинтересованите лица съвместно преглеждат завършената в Спринта работа. На базата на това и на извършените по време на Спринта промени върху Product Backlog участниците съвместно определят кои са следващите неща, които могат да бъдат направени. Това е неформална среща и демонстрирането на Инкремента цели извличането на обратна връзка и стимулирането на сътрудничество.

Това е четиричасова среща за едномесечни Спринтове. Пропорционално по-малко време се заделя за по-къси Спринтове. Например двуседмичните Спринтове имат двучасови Ревюта на Спринта.

Ревюто на Спринта включва следните елементи

- Product Owner идентифицира какво е "Готово" до момента и какво не е "Готово";
- Екипът от Разработчици дискутира какво е протекло добре по време на Спринта, на какви проблеми се е натъкнал и как тези проблеми са били разрешени;
- Екипът от Разработчици демонстрира работата, която е завършил до състояние "Готово", и отговаря на въпроси относно Инкремента;
- Product Owner обсъжда Product Backlog в текущия му вид. Той или тя прогнозира вероятни дати на приключване, базирайки се на прогреса до момента; и
- Цялата група си сътрудничи за определянето на това с какво да се продължи по-нататък, така че Ревюто на Спринта предоставя ценна входяща информация за Срещата за Планиране на Спринта, която следва.

Резултатът от Ревюто на Спринта е ревизиран Product Backlog, който определя вероятните елементи на Product Backlog за следващия Спринт. Също е възможно Product Backlog да бъде променен като цяло, за да се възползва от новопоявили се възможности.

Ретроспекция на Спринта (Sprint Retrospective)

Ретроспекцията на Спринта е възможност за Scrum Екипа да инспектира себе си и да създаде план за подобрения, който да бъде следван през следващия Спринт.

Ретроспекцията на Спринта се случва след Ревюто на Спринта и преди следващата Среща за Планиране на Спринта. Това е тричасова ограничена във времето среща за едномесечни Спринтове. Пропорционално по-малко време се разпределя за по-къси Спринтове.

Целта на Ретроспекцията на Спринта е да се:

- Инспектира протичането на последния Спринт по отношение на хората, взаимоотношенията, процеса и инструментите;
- Идентифицират и подредят основните елементи, които са протекли добре, както и потенциални подобрения; и
- Създаде план за прилагане на подобрения в начина, по който Scrum Екипът работи.

Scrum Master насърчава Scrum Екипа да подобрява, в рамките на процесната рамка на Scrum, своя процес на разработка и своите практики, за да ги направи по-ефективни и по-приятни за следващия Спринт. По време на всяка Ретроспекция на Спринт Scrum Екипът планира начини за повишаване на качеството на продукта чрез подходящо адаптиране на Дефиницията за "Готово".

До края на Ретроспекцията на Спринта Scrum Екипът трябва да е определил подобрения, които да имплементира по време на следващия Спринт. Прилагането на тези подобрения през следващия Спринт представлява адаптацията на самия Scrum Екип. Въпреки че подобрения могат да бъдат правени по всяко време, Ретроспекцията осигурява официална възможност за фокусиране върху инспекцията и адаптацията.

Scrum Артефакти (Scrum Artifacts)

Артефактите на Scrum представят работа или стойност (value) по различни начини, които помагат за предоставянето на прозрачност и на възможности за инспекция и адаптация. Артефактите, дефинирани от Scrum, са специално проектирани за максимизиране на прозрачността на ключовата информация, необходима за осигуряването на успеха на Scrum Екипите при доставянето на "Готов" Инкремент.

Product Backlog

Product Backlog е подреден списък от всичко, което би могло да е нужно в продукта и е единственият източник на изисквания за каквито и да било промени по продукта. Product Owner е отговорен за Product Backlog, в това число за неговото съдържание, достъпност и подредба.

Product Backlog никога не е изчерпателен. Първоначално той включва само предварително познатите и най-добре разбрани изисквания. Product Backlog се развива заедно с продукта и средата, в която ще се ползва. Product Backlog е динамичен, той постоянно се променя, за да адресира нуждите на продукта, за да бъде подходящ, конкурентноспособен и полезен. Докато продуктът съществува, съществува и неговият Product Backlog.

Product Backlog включва всички функционалности, функции, изисквания, подобрения и корекции, които представляват промените за извършване по продукта в бъдещи версии. Елементите на Product Backlog имат следните свойства: описание, подредба и оценка.

Product Backlog често е подреден по стойност (value), риск, приоритет и необходимост. Елементите на Product Backlog от върха на подредбата изискват незабавни действия по разработване. Колкото по-високо в подредбата е един елемент на Product Backlog, толкова повече той е бил обсъждан и по-голяма степен на консенсус има относно него и неговата стойност (value).

Елементи на Product Backlog, които са по-високо в подредбата са по-ясни и по-детайлни от тези, които са по-ниско в реда. По-голямата яснота и детайлност дават възможност за по-прецизни оценки. Колкото по-ниско в подредбата е един елемент, с толкова по-малко детайли е описан. Елементите на Product Backlog, които ще ангажират Екипа от Разработчици през предстоящия Спринт, са детайлни и са били декомпозирани, така че всеки един елемент да може да стане "Готов" в рамките на ограничения във времето Спринт. Елементите на Product Backlog, които могат да бъдат завършени до състояние "Готов" от Екипа от Разработчици в рамките на един Спринт се считат за "подготвени (ready)" или "готови за действие (actionable)" при избирането на работата по време на Срещата за Планиране на Спринта.

Колкото повече един продукт се ползва и стойността му нараства и колкото повече обратна връзка от пазара има, толкова повече Product Backlog се превръща в по-голям и по-изчерпателен списък. Изискванията никога не спират да се изменят, така че Product Backlog е жив артефакт. Промени в бизнес изискванията, състоянието на пазара или технологията могат да предизвикат промени в Product Backlog.

Често повече от един Scrum Екипа работят заедно върху един продукт. Използва се един Product Backlog, за да се опише предстоящата работа по продукта. Избира се Product Backlog свойство, което групира елементите в него.

Поддържането (grooming) на Product Backlog е дейността по добавяне на детайли, оценки и подредба към елементите в Product Backlog. Това е постоянен процес, в който Product Owner и Екипът от Разработчици си сътрудничат върху детайлните на елементите на Product Backlog. По време на поддръжката (grooming) на Product Backlog елементите се преглеждат и ревизират. Обаче те могат да бъдат променени по всяко време от Product Owner по негово усмотрение.

Поддръжката (grooming) е епизодична дейност по време на Спринта, извършвана от Product Owner и Екипа от Разработчици. Често Екипът от Разработчици има достатъчно познания в бизнес областта, за да извършва поддръжката (grooming) сам. Как и кога се прави поддръжката (grooming) се решава от Scrum Екипа. Поддръжката (grooming) обикновено консумира не повече от 10% от капацитета на Екипа от Разработчици.

Екипът от Разработчици е отговорен за всички оценки. Product Owner може да повлияе на Екипа от Разработчици като помага при разбирането и взимането на компромисни решения, но крайните оценки се правят от хората, които ще вършат работата.

Наблюдаване на Напредъка към Целта

Във всеки един момент от време общата оставаща работа до постигане на целта може да бъде сумирана. Product Owner следи това общо количество оставаща работа поне при всяко Ревю на Спринта. Product Owner сравнява това количество с останалата работа в моментите от предишни Ревюта на Спринт, за да оцени прогреса към постигането на целта в желания момент от време. Тази информация се прави прозрачна за всички заинтересовани лица.

Различни начини за проследяване на тенденции на burndown и burnup, както и други проекционни практики са ползвани за прогнозиране на прогреса. Доказано е, че те са полезни. Това обаче не замества важността на емпирицизма. В една комплексна среда не е известно какво точно ще се случи. Единствено това, което вече се е случило, може да бъде използвано за взимане на решения относно бъдещето.

Спринт Backlog (Sprint Backlog)

Спринт Backlog е множеството от Елементи на Product Backlog, избрани за Спринта, плюс план за доставянето на продуктовия Инкремент и за постигането на Спринт Целта. Спринт Backlog е прогноза на Екипа от Разработчици относно това каква функционалност ще има в следващия Инкремент и каква работа ще е необходима за доставянето на тази функционалност.

Спринт Backlog определя работата, която Екипът от Разработчици ще извърши, за да превърне елементите на Product Backlog в "Готов" Инкремент. Спринт Backlog прави видима цялата работа, която Екипът от Разработчици идентифицира като необходима за постигането на Спринт Целта.

Спринт Backlog е план с достатъчна детайлност, че промени в прогреса да са разбираеми по време на Ежедневния Scrum. Екипът променя Спринт Backlog по време на целия Спринт и Спринт Backlog се развива по време на Спринта. Това развитие се случва докато Екипът от Разработчици работи според плана и научава повече относно работата, необходима да бъде свършена за постигането на Спринт Целта.

Когато се изисква нова работа, Екипът от Разработчици я добавя към Спринт Backlog. При изпълнението или приключването на определена работа, оценките за оставащата работа се актуализират. Когато елементи от плана се сметат за ненужни, те се отстраняват. Само Екипът от Разработчици може да променя своя Спринт Backlog по време на Спринт. Спринт Backlog е ясно видима, актуална картина на работата, която Екипът от Разработчици планира да свърши през Спринта, и принадлежи единствено на Екипа от Разработчици.

Наблюдаване на Напредъка в Спринта

Във всеки един момент по време на Спринта общата оставаща работа от елементи на Спринт Backlog може да бъде сумирана. Екипът от Разработчици следи това общо количество оставаща работа поне при всеки Ежедневен Scrum. Екипът от Разработчици

отбелязва тези суми ежедневно и проектира вероятността за достигане на Спринт Целта. Следейки количеството оставаща работа по време на Спринта, Екипът от Разработчици може да управлява своя прогрес.

Scrum не отчита времето, прекарано в работа по отделните елементи на Спринт Backlog. Оставащото количество работа и датата са единствените променливи, които представляват интерес.

Инкремент (Increment)

Инкрементът е сумата от всички елементи на Product Backlog, завършени по време на даден Спринт и всички предишни Спринтове. В края на Спринта, новият Инкремент трябва да бъде "Готов", което означава, че трябва да е в работоспособно състояние и да отговаря на Дефиницията за "Готово" на Scrum Екипа. Той трябва да бъде в работоспособно състояние, независимо дали Product Owner ще реши действително да го пусне за реална експлоатация.

Дефиниция на "Готово" (Definition of "Done")

Когато елемент от Product Backlog Инкремент е описан като "Готов", всеки трябва да разбира какво означава "Готов". Въпреки че това варира за всеки различен Scrum Екип, членовете трябва да имат уеднаквено разбиране за това какво означава работата да е завършена, за да се осигури прозрачност. Това е "Дефиницията на "Готово"" за Scrum Екипа и се използва да се оцени кога работата по продуктивния Инкремент е завършена.

Същата дефиниция напътства Екипа от Разработчици, за да знае колко елемента от Product Backlog може да избере по време на Срещата за Планиране на Спринта. Смисълът на всеки Спринт е да достави Инкремент от потенциално използвана функционалност, която се придържа към текущата Дефиниция на "Готово" на Scrum Екипа.

Екипите от Разработчици доставят Инкремент от функционалността на продукта с всеки Спринт. Този Инкремент трябва да е използваем, така че Product Owner да има възможност да реши веднага да го пусне в реална експлоатация. Всеки Инкремент е адитивен към всички предходни Инкременти и е старателно тестван, гарантирайки че всички Инкременти работят заедно.

Със създаването на Scrum Екипите се очаква тяхната Дефиниция на "Готово" да се разшири, за да включи по-строги критерии за по-високо качество.

Заклучение

Scrum е безплатен и е представен в това ръководство. Ролите, артефактите, събитията и правилата на Scrum са неизменими и въпреки че е възможно имплементирането на само

части от Scrum, резултатът няма да бъде Scrum. Scrum съществува единствено в цялата си пълнота и функционира добре като контейнер за други техники, методологии и практики.

Благодарности

Хора

Jeff Sutherland, работейки с Jeff McKenna, и Ken Schwaber, работейки с Mike Smith и Chris Martin имаха основополагаща роля в развитието на Scrum през първите му години. Много други допринесоха през следващите години и без тяхната помощ Scrum не би бил толкова стабилен, какъвто е днес. David Starr предостави ключови предложения и редакторски умения при формулирането на тези версия на Scrum Ръководството.

История

Ken Schwaber и Jeff Sutherland първи съвместно представят Scrum на OOPSLA конференцията през 1995. Това представяне по същество документира това, което Ken и Jeff са научили през предходните няколко години, прилагайки Scrum.

Историята на Scrum вече се счита за дълга. За да отдадем заслуженото на компаниите, които първи са практикували и съответно подобрявали Scrum, трябва да споменем Individual, Inc., Fidelity Investments и IDX (сера GE Medical).

Превод

Това ръководство е преведено (от английски език) от оригиналната версия на документа, предоставена от Ken Schwaber и Jeff Sutherland. Авторите на превода са част от Scrum потребителската група в България – Моника Ковачка-Димитрова, Владимир Василев, Явор Николов, Александър Винчев, Лени Кирилов, Цанко Александров, Илияна Ангелова, Пламен Балкански.

Ревизии

Това Scrum Ръководство от юли 2011 е различно от своя предшественик, Scrum Ръководството от февруари 2010. В частност се опитахме да премахнем техниките и най-добрите практики от ядрото на Scrum. Те ще варират в зависимост от ситуацията. По късно ще предоставим практическо ръководство с "Най-добри Практики", базирано на нашия опит.

Scrum Ръководството документираща Scrum, както Jeff Sutherland и Ken Schwaber са разработили и поддържали през последните повече от двайсет години. Други източници ще ви предоставят информация за шаблони, техники и процеси, които допълват Scrum платформата. Те могат да оптимизират продуктивността, стойността (value), креативността и гордостта.