

Ghidul Scrum

Ghidul Absolut al Scrum: Regulile Jocului



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Octombrie 2011

Dezvoltat și susținut de către Ken Schwaber și Jeff Sutherland

Cuprins

Scopul Ghidului Scrum.....	3
Prezentare Scrum	3
Cadrul Scrum	3
Teoria Scrum.....	4
Scrum.....	5
Echipa Scrum	5
Product Owner	5
Echipa de Dezvoltare	6
Scrum Master	6
Evenimentele Scrum (Scrum Events).....	7
Sprint-ul (The Sprint)	8
Ședința de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting).....	9
Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrum)	10
Ședința de Revizuire a Sprint-ului (Sprint Review)	11
Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective).....	12
Artefacte Scrum.....	12
Product Backlog.....	12
Sprint Backlog.....	14
Incrementul	15
Definiția stării “Finalizat”	15
Concluzie	15
Mulțumiri.....	16
Oamenii	16
Istoria.....	16
Traducerea.....	16

Scopul Ghidului Scrum

Scrum este un cadru pentru dezvoltarea și susținerea proceselor complexe. Acest ghid conține definiția Scrum-ului. Această definiție constă în rolurile, evenimentele, artefactele Scrum-ului precum și regulile care le leagă pe acestea împreună. Ken Schwaber și Jeff Sutherland au dezvoltat Scrum-ul; Ghidul Scrum este scris și furnizat de ei. Împreună, ei stau în spatele Ghidului Scrum.

Prezentare Scrum

Scrum (subst.): un cadru în care oamenii își pot adresa probleme complexe de adaptare, livrând în același timp, în mod productiv și creativ produse de cea mai mare valoare posibilă. Scrum este:

- Ușor
- Simplu de înțeles
- Extrem de dificil de stăpânit

Scrum este un proces cadru utilizat pentru a gestiona dezvoltarea de produse complexe încă de la începutul anilor 1990. Scrum nu este un proces sau o tehnică de construire a produselor; mai degrabă este un cadru în care poți folosi diferite procese și tehnici. Scrum clarifică eficacitatea relativă a managementului produsului și practicile de dezvoltare astfel încât se pot face îmbunătățiri.

Cadrul Scrum

Cadrul Scrum constă în Echipele Scrum și în rolurile, evenimentele, artefactele și regulile asociate acestora. Fiecare componentă din cadru servește un anumit scop și este esențială în succesul și utilizarea Scrum-ului.

Strategiile specifice de utilizare a cadrului Scrum variază și vor fi descrise în altă parte.

Regulile Scrum leagă împreună evenimentele, rolurile și artefactele, guvernând relațiile și interacțiunea dintre ele. Regulile Scrum sunt descrise în interiorul acestui document.

Teoria Scrum

Scrum este bazat pe o teorie empirică de control a proceselor, sau empirism. Empirismul afirmă faptul că sursa cunoștințelor este experiența și luarea deciziilor se bazează pe ceea ce este știut. Scrum folosește o abordare iterativă, incrementală cu scopul de a optimiza predictibilitatea și de a controla riscul.

Trei piloni susțin orice implementare a controlului procesului empiric: transparența, inspecția și adaptarea.

Transparența

Aspecte semnificative ale procesului trebuie să fie vizibile celor responsabili de rezultate. Transparența necesită ca aceste aspecte să fie definite de un standard comun astfel încât observatorii să împărtășească puncte de vedere comune asupra a ceea ce văd.

De exemplu:

- Un limbaj comun referitor la proces trebuie să fie împărtășit de către toți participanții; și,
- O definiție comună a statusului “Finalizat”¹ trebuie împărtășită de către cei care efectuează munca și cei care acceptă munca rezultată.

Inspecția

Utilizatorii Scrum trebuie să inspecteze în mod firesc progresul făcut către îndeplinirea obiectivului, astfel încât să detecteze abaterile nedorite. Inspecția lor nu trebuie să fie atât de frecventă încât să afecteze modul de lucru. Inspecțiile sunt cele mai benefice atunci când sunt efectuate în mod sânguincios la locul de muncă.

Adaptarea

Dacă un inspector stabilește că unul sau mai multe aspecte ale procesului deviază în afara unor limite acceptabile, și că produsul rezultat va fi inacceptabil, procesul sau materialul procesat trebuie să fie ajustat.

Scrum recomandă patru oportunități formale pentru inspecție și adaptare, așa cum este descris în secțiunea *Evenimentele Scrum* ale acestui document.

- Ședința de Planificare a Sprint-ului
- Ședința Scrum Zilnică
- Revizuirea Sprint-ului
- Retrospectiva Sprint-ului

¹ Vezi “Definiția stării “Finalizat”, p. 15.

Scrum

Scrum este un cadru structurat în așa fel încât să susțină dezvoltarea produselor complexe. Scrum constă în Echipele Scrum și rolurile, evenimentele, artefactele și regulile asociate acestora. Fiecare componentă a cadrului servește un anumit scop și este esențială în succesul și utilizarea Scrum.

Echipa Scrum

Echipa Scrum este alcătuită din Product Owner, Echipa de Dezvoltare și Scrum Master. Echipa Scrum se auto-organizează și este inter-funcțională. Echipele auto-organizate mai degrabă aleg cât de bine să-și facă munca decât să fie direcționați de alții din afara echipei. Echipele inter-funcționale au toate competențele necesare pentru a-și îndeplini munca fără a depinde de alții care nu fac parte din echipă. Echipa model în Scrum este proiectată astfel încât să optimizeze flexibilitatea, creativitatea și productivitatea.

Echipa Scrum livrează produsele în mod iterativ și incremental, maximizând oportunitățile de feedback. Livrările incrementale de produse cu statusul "Finalizat" asigură că o versiune potențial folosită de produsul în lucru este mereu disponibilă.

Product Owner

Product Owner-ul este responsabil de maximizarea valorii produsului și a muncii Echipei de Dezvoltare. Modul în care acest lucru este făcut poate varia pe scară largă în funcție de organizație, Echipa Scrum sau indivizi.

Product Owner-ul este singura persoană responsabilă de Product Backlog . Managementul Product Backlog-ului include:

- Exprimarea clară a elementelor din Product Backlog;
- Ordonarea elementelor din Product Backlog pentru a realiza cel mai bine obiectivele și misiunile;
- Garantarea valorii muncii produse de către Echipa de Dezvoltare;
- Garantarea faptului că Product Backlog-ul este vizibil, transparent și clar pentru toți, și că arată la ce va lucra Echipa Scrum în continuare; și,
- Garantarea faptului că Echipa de Dezvoltare înțelege toate elementele din Product Backlog până la nivelul necesar.

Product Owner-ul poate să facă activitățile de mai sus sau poate delega Echipa de Dezvoltare să facă acest lucru. Totuși, Product Owner-ul rămâne responsabil.

Product Owner-ul este o persoană, nu un comitet. Product Owner-ul poate reprezenta interesele unui comitet în Product Backlog, dar cei care vor să schimbe prioritatea elementelor din backlog trebuie să îl convingă pe Product Owner.

Pentru ca Product Owner-ul să reușească, întreaga organizație trebuie să-i respecte deciziile. Deciziile Product Owner-ului sunt vizibile în conținutul și ordinea elementelor din Product Backlog. Nimănu nu

îi este permis să îi spună Echipei de Dezvoltare să lucreze pe baza unui alt set de cerințe, iar Echipei de Dezvoltare nu îi este permis să acționeze la ceea ce spune oricine altcineva.

Echipa de Dezvoltare

Echipa de Dezvoltare constă din profesioniști care fac din activitatea de livrare un potențial Increment, lansabil pe piață, al produsului “Finalizat”, la sfârșitul fiecărui Sprint.

Echipa de Dezvoltare este structurată și împuternicită de către organizație să-și organizeze și să-și gestioneze munca. Sinergia rezultată optimizează la nivel global eficiența și eficacitatea Echipei de Dezvoltare. Echipele de Dezvoltare au următoarele caracteristici:

- Ele se auto-organizează. Nimeni (nici măcar Scrum Master-ul) nu spune Echipei de Dezvoltare cum să transforme elementele din Product Backlog în potențiale Incrementuri ale funcționalității ce pot fi lansate pe piață;
- Echipele de Dezvoltare sunt inter-funcționale și au toate competențele necesare ca echipă pentru a crea un Increment al produsului;
- Scrum nu recunoaște nici un titlu pentru membrii Echipei de Dezvoltare altul decât Dezvoltator, indiferent de munca care a fost efectuată de persoana respectivă; nu există excepții de la această regulă;
- Diferiți membri ai Echipei de Dezvoltare pot avea competențe specializate și zone de focalizare, dar responsabilitatea aparține Echipei de Dezvoltare ca un întreg; și,
- Echipa de Dezvoltare nu conține sub-echipe dedicate unui domeniu particular cum ar fi testarea sau analiza afacerii.

Dimensiunea Echipei de Dezvoltare

Echipa de Dezvoltare optimă este destul de mică încât să rămână agilă și destul de mare încât să execute o muncă semnificativă. Un număr mai mic de trei membri în Echipa de Dezvoltare scade interacțiunea și rezultă în câștiguri mici de productivitate. Echipele de Dezvoltare mai mici pot întâlni constrângeri legate de competențe pe parcursul unui Sprint, cauzând ca Echipa de Dezvoltare să fie incapabilă să livreze un potențial Increment lansabil pe piață. Când sunt mai mult de nouă membri este necesară prea multă coordonare. Echipele de Dezvoltare mari generează prea multă complexitate de gestionat pentru un proces empiric. Rolurile de Product Owner și Scrum Master nu sunt luate în calcul decât dacă ei execută și lucrări din Product Backlog.

Scrum Master

Scrum Master-ul este responsabil ca Scrum să fie înțeles și adoptat. Scrum Master-ul face acest lucru prin asigurarea că Echipa Scrum aderă la teoria, practicile și rolurile Scrum. Scrum Master-ul este un servitor-conducător pentru Echipa Scrum.

Scrum Master-ul îi ajută pe cei din afara Echipei Scrum să înțeleagă care din interacțiunile lor cu Echipa Scrum sunt folositoare și care nu. Scrum Master-ul ajută pe toată lumea să schimbe aceste interacțiuni astfel încât să maximizeze valoarea creată de Echipa Scrum.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Product Owner

Scrum Master-ul îl ajută pe Product Owner în mai multe moduri, incluzând:

- Găsirea tehnicilor de gestionare eficiente a Product Backlog-ului;
- Comunicarea clară a viziunii, obiectivelor și a elementelor din Product Backlog către Echipa de Dezvoltare;
- Instruirea Echipei Scrum în crearea clară și concisă a elementelor din Product Backlog;
- Înțelegerea planificării pe termen lung într-un mediu de dezvoltare empiric;
- Înțelegerea și practicarea metodelor agile; și,
- Facilitarea evenimentelor Scrum după cum este cerut sau necesar.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Echipa de Dezvoltare

Scrum Master-ul ajută Echipa de Dezvoltare în mai multe moduri, incluzând:

- Antrenarea Echipei de Dezvoltare să folosească auto-organizarea și inter-funcționalitatea;
- Instruirea și direcționarea Echipei de Dezvoltare în așa fel încât să creeze produse de valoare mare;
- Eliminarea impedimentelor din calea progresului Echipei de Dezvoltare;
- Facilitarea evenimentelor Scrum după cum este cerut sau necesar; și,
- Instruirea Echipei de Dezvoltare în mediile organizaționale unde Scrum nu a fost pe deplin adoptat sau înțeles.

Serviciile Scrum Master-ului pentru Organizație

Scrum Master-ul ajută organizația în mai multe moduri, incluzând:

- Direcționarea și pregătirea organizației în procesul de adoptare Scrum;
- Planificarea implementărilor Scrum în cadrul organizației;
- Ajutarea angajaților și a celor implicați să înțeleagă precum și să adopte Scrum și dezvoltarea empirică a produselor;
- Cauzarea schimbărilor ce duc la creșterea productivității Echipei Scrum; și,
- Colaborarea cu alți Scrum Master-i pentru a crește eficacitatea aplicării Scrum-ului în cadrul organizației.

Evenimentele Scrum (Scrum Events)

Evenimentele prestabilite în mod regulat din Scrum sunt utilizate pentru a minimiza necesitatea unor reuniuni ocazionale. În Scrum acestea sunt evenimente limitate în timp, astfel încât fiecare are o durată maximă. Aceasta asigură o cantitate adecvată de timp dedicată planificării, fără a permite pierderi în procesul de planificare.

În afara Sprint-ului propriu-zis, care este un container pentru toate celelalte evenimente, fiecare eveniment în Scrum reprezintă o oportunitate formală de a inspecta și a adapta ceva. Aceste evenimente sunt concepute special pentru a permite o transparență decisivă și inspecție. Omiterea includerii oricărui dintre aceste evenimente duce la o transparență redusă și de asemenea este o ocazie pierdută de a inspecta și a adapta.

Sprint-ul (The Sprint)

Inima Scrum-ului este un Sprint, cu o durată de maxim o lună, în timpul căruia este creat un Increment al produsului, cu statusul "Finalizat" ("Done"), utilizabil și potențial livrabil. Sprint-urile au durate consistente pe toată durata efortului de dezvoltare. Un Sprint nou începe imediat după aflarea concluziilor Sprint-ului anterior.

Sprint-urile conțin și constau din Ședința de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting), Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrums), activitatea de dezvoltare, Revizuire a Sprint-ului (Review Meeting) și Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective).

În timpul Sprint-ului:

- Nu se aduc modificări care ar putea afecta obiectivul Sprint-ului;
- Componența echipei de dezvoltare rămâne constantă;
- Calitatea obiectivelor nu scade; și,
- Posibilitățile (scope) pot fi clarificate și re-negociate între Product Owner și echipa de Dezvoltare (Development Team) pe măsură ce se progresează.

Fiecare Sprint poate fi considerat un proiect cu un orizont de timp nu mai mare de o lună. La fel ca și proiectele, Sprint-urile sunt folosite pentru a realiza ceva. Fiecare Sprint are o definiție a ceea ce urmează să fie construit, un design și un plan flexibil, care îl vor ghida în procesul de realizare cât și în produsul rezultat.

Sprint-urile se limitează la o lună calendaristică. Atunci când orizontul de timp al Sprint-ului este prea lung, definirea a ceea ce este în curs de a fi construit se poate modifica și pot crește atât complexitatea cât și riscul. Sprint-urile aduc predictibilitate prin asigurarea inspecției și adaptarea a ceea ce se realizează spre un scop cel puțin în fiecare lună calendaristică. De asemenea Sprint-urile limitează riscurile de cost la cel mult o lună calendaristică.

Anularea unui Sprint

Un Sprint poate fi anulat înainte de expirarea duratei limitate în care se încadrează Sprint-ul respectiv. Numai Product Owner-ul are autoritatea de a anula Sprint-ul, deși el sau ea pot face acest lucru sub influența celor implicați, Echipei de Dezvoltare sau a Scrum Master-ului.

Un Sprint ar putea fi anulat și în cazul în care ținta Sprint-ului devine perimată. Acesta s-ar putea întâmpla în cazul în care compania își schimbă direcția sau în cazul în care condițiile de piață sau de tehnologie se schimbă. În general, un Sprint ar trebui să fie anulat în cazul în care nu mai are sens, date fiind circumstanțele. Dar anularea acestora are foarte rar sens, din cauza duratei reduse a Sprint-urilor.

Atunci când un Sprint este anulat, toate activitățile din Product Backlog completate și "Finalizate" ("Done") sunt verificate. Dacă o parte a lucrărilor realizate sunt potențial livrabile, de obicei Product Owner-ul le va accepta. Toate părțile incomplete din Product Backlog sunt re-evaluate și readuse în Product Backlog. Lucrările efectuate asupra lor se depreciază rapid și trebuie să fie frecvent re-evaluate.

Anulările Sprint-urilor consumă resurse, deoarece toată lumea trebuie să se regroupeze într-o altă Ședință de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting) pentru a începe un alt Sprint. Anulările Sprint-urilor sunt adesea traumatizante pentru Echipa Scrum, și sunt foarte rar întâlnite.

Ședința de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting)

Activitatea care urmează să fie efectuată în Sprint este planificată la Ședința de Planificare a Sprint-ului. Acest plan este creat de munca coroborată a întregii Echipe Scrum.

Ședința de Planificare a Sprint-ului este o întâlnire limitată la 8 ore pentru un Sprint de o lună. Pentru Sprint-uri mai scurte, evenimentul este proporțional mai scurt. De exemplu, un Sprint de două săptămâni va avea o Ședință de Planificare a Sprint-ului de patru ore.

Ședința de Planificare a Sprint-ului este formată din două părți, fiecare fiind jumătate din durata întregii întâlniri. Cele două părți trebuie să răspundă la următoarele întrebări, respectiv:

- Ce va fi livrat în Incrementul care rezultă din Sprint-ul viitor?
- Cum va fi efectuată munca necesară pentru ca acest Increment să poată fi realizat?

Partea întâi: Ce se va realiza în acest Sprint?

În această secțiune, Echipa de Dezvoltare (Development Team) lucrează pentru prognozarea funcționalității care va fi dezvoltată pe parcursul Sprint-ului. Product Owner-ul prezintă elementele ordonate din Product Backlog Echipei de Dezvoltare și întreaga Echipă Scrum colaborează la înțelegerea a ceea ce trebuie realizat în cadrul Sprint-ului.

Datele de intrare la această întâlnire sunt Product Backlog, cel mai recent Increment al produsului, capacitatea proiectată a Echipei de Dezvoltare în timpul Sprint-ului și performanțele anterioare ale Echipei de Dezvoltare. Numărul de activități (items) selectate din Product Backlog pentru Sprint este numai la latitudinea Echipei de Dezvoltare. Numai Echipa de Dezvoltare poate evalua ce poate realiza în Sprint-ul următor.

După ce Echipa de Dezvoltare previzionează elementele din Product Backlog pe care le va livra în Sprint, întreaga Echipă Scrum definește obiectivul Sprint-ului. Ținta Sprint-ului este un obiectiv care va fi îndeplinit în cadrul Sprint-ului prin implementarea Product Backlog-ului și furnizează îndrumări Echipei de Dezvoltare despre motivul construirii Incrementului.

Partea a doua: Cum se vor realiza activitățile alese?

După selectarea a ceea ce este de făcut în cadrul Sprint-ului, Echipa de Dezvoltare decide cum va implementa pe durata Sprint-ului această funcționalitate într-un Increment al produsului având statusul "Finalizat" ("Done"). Elementele din Product Backlog selectate pentru acest Sprint, plus planul pentru livrarea lor se numește Sprint Backlog.

Echipa de Dezvoltare începe de obicei cu proiectarea sistemului și a activităților necesare convertirii Product Backlog-ului într-un Increment funcțional al produsului. Activitatea poate varia în funcție de dimensiuni sau efort estimat. Cu toate acestea, o activitate suficientă este planificată în cursul Planificării Sprint-ului pentru ca Echipa de Dezvoltare să previzioneze ceea ce este posibil de realizat

în următorul Sprint. Activitățile planificate pentru primele zile ale Sprint-ului de către Echipa de Dezvoltare sunt descompuse în unități de o zi sau mai puțin până la sfârșitul acestei reuniuni. Echipa de Dezvoltare se auto-organizează pentru îndeplinirea activităților preluate din Backlog-ul Sprint-ului, așa cum este necesar, atât în timpul Planificării Sprint-ului cât și pe parcursul Sprint-ului.

Product Owner-ul poate fi prezent în a doua parte a Ședinței de Planificare a Sprint-ului (Sprint Planning Meeting) pentru a clarifica activitățile selectate din Product Backlog și pentru ajuta să se facă compromisuri. În cazul în care Echipa de Dezvoltare determină că e prea mult sau prea puțin de lucru, se pot renegocia elementele din Sprint Backlog cu Product Owner-ul. De asemenea, Echipa de Dezvoltare poate invita alte persoane să participe, cu scopul de a oferi consultanță tehnică sau de specialitate.

Până la sfârșitul Planificării Sprint-ului, Echipa de Dezvoltare ar trebui să fie capabilă să explice Product Owner-ului și Scrum Master-ului cum intenționează să lucreze ca o echipă auto-organizată pentru a îndeplini obiectivul Sprint-ului și de a crea Incrementul anticipat.

Obiectivul Sprint-ului

Obiectivul Sprint-ului oferă Echipei de Dezvoltare un anumit grad de flexibilitate în ceea ce privește funcționalitatea implementată în cadrul Sprint-ului.

Pe măsură ce Echipa de Dezvoltare lucrează, aceasta se va ghida după acest obiectiv. În scopul de a îndeplini obiectivul Sprint-ului, aceasta implementează funcționalitatea și tehnologia. În cazul în care Echipa de Dezvoltare descoperă că activitatea de dezvoltare se dovedește a fi altfel decât s-ar fi așteptat, atunci ea colaborează cu Product Owner-ul pentru a negocia obiectivul Sprint Backlog-ului, în cadrul Sprint-ului.

Obiectivul Sprint-ului poate fi un jalon (milestone) în cadrul scopului mai mare al planului de produs.

Ședința Scrum Zilnică (Daily Scrum)

Ședința Scrum Zilnică este un eveniment de 15 minute pentru ca Echipa de Dezvoltare să își sincronizeze activitățile și pentru a crea un plan pentru următoarele 24 de ore. Acest lucru se face prin inspectarea activităților desfășurate de la ultima întâlnire și prognozarea activităților ce ar putea fi realizate înainte de următoarea întâlnire.

Ședința Scrum Zilnică se desfășoară în aceeași locație și la aceeași oră în fiecare zi pentru a reduce complexitatea. În timpul întâlnirii, fiecare membru al Echipei de Dezvoltare, detaliază:

- Ce s-a realizat de la ultima întâlnire?
- Ce va fi făcut până la următoarea întâlnire?
- Ce obstacole sau piedici au apărut pe parcurs?

Echipa de Dezvoltare utilizează întâlnirea zilnică pentru a evalua progresul realizat spre Obiectivul Sprint-ului cât și pentru a evalua tendința progresului spre finalizarea lucrărilor din Sprint Backlog. Întâlnirea optimizează probabilitatea ca Echipa de Dezvoltare să realizeze Obiectivul Sprint-ului. Adesea, Echipa de Dezvoltare se întâlnește după această Ședință Scrum Zilnică pentru a re-planifica restul lucrărilor din cadrul Sprint-ului. În fiecare zi, Echipa de Dezvoltare trebuie să fie

capabilă să explice Product Owner-ului și Scrum Master-ului modul în care intenționează să lucreze împreună ca o echipă auto-organizată pentru a realiza scopul propus și pentru a crea Incrementul anticipat în perioada care a rămas din Sprint.

Scrum Master-ul se asigură că Echipa de Dezvoltare se reunește, dar aceasta este responsabilă pentru desfașurarea Ședinței Scrum Zilnice. Scrum Master-ul instruește Echipa de Dezvoltare să țină Ședința Scrum Zilnică în cadrul duratei de 15 minute.

Scrum Master-ul impune regula ca numai membrii Echipei de Dezvoltare să participe la Ședința Scrum Zilnică. Ședința Scrum Zilnică nu este o întâlnire de raportare ci este adresată persoanelor care transformă elementele din Product Backlog într-un Increment.

Ședința Scrum Zilnică îmbunătățește comunicarea, elimină alte întâlniri, identifică și îndepărtează obstacolele, evidențiază și promovează luarea rapidă a deciziilor și îmbunătățește nivelul de cunoaștere a proiectului de către Echipa de Dezvoltare. Această întâlnire cheie este una de inspecție și de adaptare.

Ședința de Revizuire a Sprint-ului (Sprint Review)

Această Ședință de Revizuire a Sprint-ului (Sprint Review Meeting) este ținută la sfârșitul Sprint-ului cu scopul de a se inspecta Incrementul și dacă este necesar, se adaptează Product Backlog-ul. În timpul Ședinței de Revizuire a Sprint-ului, Echipa Scrum și cei implicați colaborează cu privire la ceea ce s-a realizat în Sprint. Pornind de la această dezvoltare și de la orice altă modificare adusă Product Backlog-ului în timpul Sprint-ului, participanții conlucrează la acțiunile următoare care ar putea fi realizate. Aceasta este o întâlnire informală, iar prezentarea Incrementului este destinată solicitării de feedback și încurajează colaborarea.

Aceasta este o ședință limitată la 4 ore pentru Sprint-urile de o lună. Pentru Sprint-urile mai scurte va fi alocat mai puțin timp, în mod proporțional. De exemplu, Sprint-urile de două săptămâni au Ședințe de Revizuire a Sprint-ului de două ore.

Ședința de Revizuire a Sprint-ului cuprinde următoarele elemente:

- Product Owner-ul identifică ceea ce a fost "Finalizat" și ceea ce nu a fost "Finalizat";
- Echipa de Dezvoltare discută despre ceea ce a mers bine în timpul Sprint-ului, problemele de care s-a lovit și modul în care acele probleme au fost soluționate;
- Echipa de Dezvoltare demonstrează lucrările care au fost "Finalizate" și răspunde la întrebări cu privire la Increment;
- Product Owner-ul discută Product Backlog-ul așa cum se prezintă la momentul respectiv. El sau ea preconizează datele posibile de finalizare bazate pe progresele înregistrate până în prezent; și,
- Întregul grup colaborează asupra a ceea ce urmează să facă în continuare, astfel încât această întâlnire asigură o contribuție valoroasă pentru ulterioarele Ședințe de Planificare ale Sprint-ului (Sprint Planning Meeting).

Rezultatul Ședinței de Revizuire a Sprint-ului este un Product Backlog revizuit care definește elementele probabile din cadrul acestuia pentru următorul Sprint. De asemenea, Product Backlog-ul poate fi revizuit pe ansamblu pentru a satisface noi oportunități.

Retrospectiva Sprint-ului (Sprint Retrospective)

Retrospectiva Sprint-ului reprezintă o oportunitate pentru Echipa Scrum de a se auto-inspecta și de a crea un plan pentru îmbunătățiri care urmează să fie adoptate în cadrul Sprint-ului următor.

Retrospectiva Sprint-ului are loc după Ședința de Revizuire a Sprint-ului (Sprint Review Meeting) și înainte de Ședința de Planificare a Sprint-ului următor (Sprint Planning Meeting). Aceasta este o ședință limitată la 3 ore pentru Sprint-urile de o lună. În mod proporțional se alocă mai puțin timp Sprint-urilor mai scurte.

Scopul Retrospectivei Sprint-ului este:

- De a inspecta modul în care ultimul Sprint a funcționat cu privire la oameni, relații, proces, și instrumente;
- De a identifica și ordona elementele majore care au mers bine și îmbunătățirile potențiale; și,
- De a crea un plan pentru punerea în aplicare a îmbunătățirilor în modul în care Echipa Scrum își desfășoară activitatea.

Scrum Master-ul încurajează Echipa Scrum să-și îmbunătățească, în cadrul contextului Scrum, procesul său de dezvoltare și practicile sale, pentru ca acestea să devină mai eficiente și mai plăcute în Sprint-ul următor. În timpul fiecărei Ședințe Retrospective a Sprint-ului (Sprint Retrospective Meeting), Echipa Scrum planifică moduri de creștere a calității produselor prin adaptarea Definiției "Finalizat", după caz.

La sfârșitul Retrospectivei Sprint-ului, Echipa Scrum trebuie să fi identificat îmbunătățirile pe care le va implementa în următorul Sprint. Punerea în aplicare a acestor îmbunătățiri în următorul Sprint reprezintă adaptarea la auto-inspecție a Echipei Scrum însăși. Deși îmbunătățirile pot fi puse în aplicare în orice moment, Retrospectiva Sprint-ului este un eveniment formal, axat pe inspecție și adaptare.

Artefacte Scrum

Artefactele Scrum reprezintă munca sau valoarea sub diverse forme care sunt folosite în asigurarea transparenței și a oportunităților pentru inspecție și adaptare. Artefactele definite de Scrum sunt special concepute pentru a maximiza transparența informației, cheie necesară să asigure Echipelor Scrum succesul în livrarea unui Increment considerat "Finalizat".

Product Backlog

Product Backlog-ul este o listă ordonată cuprinzând tot ce poate fi necesar în produs și este singura sursă de cerințe conținând toate schimbările care trebuie făcute produsului. Proprietarul Produsului (Product Owner) este responsabil de Product Backlog, incluzând conținutul său, disponibilitatea și ordinea sarcinilor.

Product Backlog nu este niciodată complet. Cea mai timpurie dezvoltare a sa prezintă cerințele inițiale, cunoscute și cel mai bine înțelese. Product Backlog evoluează odată cu produsul și mediul în care acesta evoluează. Product Backlog este dinamic, se schimbă constant pentru a identifica ceea ce

are nevoie produsul pentru a fi adecvat, competitiv și folositor. Atâta timp cât un produs există, va exista și Product Backlog-ul acestuia.

Product Backlog listează toate caracteristicile, facilitățile, funcțiile, îmbunătățirile și remediile/reparațiile care constituie schimbările necesare a fi facute produsului în release-urile viitoare. Elementele din Product Backlog au atribute precum descrierea, ordinea și estimarea.

Product Backlog este adesea ordonat după valoare, risc, prioritate și necesitate. Elementele cu cea mai mare prioritate vor fi dezvoltate imediat transformându-se în activități de dezvoltare. Cu cât mai mare este prioritatea, cu atât elementul din backlog este mai urgent, cu atât mai mult a fost analizat și există mai mult consens privind valoarea sa.

Elementele din Product Backlog cu prioritate mai mare sunt mai clare și mai detaliate decât cele de prioritate mai mică. Estimările mai bune se fac atunci când elementul este definit clar și detaliat. Cu cât prioritatea elementului este mai mică, cu atât acesta este mai puțin detaliat, până când devine foarte vag. Elementele din Product Backlog care vor ocupa Echipele de Dezvoltare pentru următoarele câteva Sprint-uri conțin elemente prelucrate în amănunt, descompuse astfel încât orice element să poată fi “Finalizat” (“Done”) în cadrul duratei unui Sprint. Elementele din Product Backlog care pot fi “Finalizate” de Echipa de Dezvoltare în cadrul unui Sprint sunt considerate “pregătite” (“ready”) sau “gata de acțiune” (“actionable”) pentru selectarea făcută la Planificarea Sprint-ului.

Pe măsură ce un produs este folosit și capătă valoare, răspunsul (feedback-ul) oferit de piață crește iar Product Backlog-ul devine o listă mai cuprinzătoare și mai completă (exhaustivă). Sarcinile se modifică în continuu astfel că Product Backlog-ul este un artefact viu. Schimbările în cerințele de afaceri, condițiile de piață sau cele tehnologice pot cauza schimbări în Product Backlog.

Adesea mai multe Echipe Scrum lucrează împreună la același produs. Un Product Backlog este utilizat pentru a descrie munca ce trebuie făcută pe produs. Un atribut al Product Backlog-ului care grupează elementele este în acest caz utilizat.

Întreținerea Product Backlog-ului reprezintă activitatea de adăugare de detalii, estimări și ordonare a elementelor din Product Backlog. Acesta este un proces în continuă desfășurare în care Product Owner-ul și Echipa de Dezvoltare colaborează asupra stabilirii detaliilor din Product Backlog. În timpul întreținerii Product Backlog-ului, elementele sunt reexamine și revizuite. Totuși, acestea pot fi actualizate la orice moment de timp de către Product Owner sau la discreția acestuia.

Întreținerea este o activitate împărțită în timpul Sprint-ului între Product Owner și Echipa de Dezvoltare. Adesea, Echipa de Dezvoltare are cunoștințele de domeniu necesare pentru a realiza această întreținere de una singură. Cum și când întreținerea este făcută se decide de către Echipa Scrum. Această întreținere nu consumă de regulă mai mult de 10% din capacitatea Echipei de Dezvoltare.

Echipa de Dezvoltare este responsabilă de toate estimările. Product Owner-ul poate influența Echipa de Dezvoltare prin a o ajuta să înțeleagă și să selecteze compromisurile, dar membrii echipei care vor lucra efectiv fac estimările finale.

Monitorizarea Progresului către un Obiectiv

La orice moment de timp, volumul de muncă rămas pentru a atinge obiectivul poate fi însumat. Product Owner-ul urmărește acest volum de muncă rămas cel puțin la fiecare Revizuire a Sprintului (Sprint Review). Product Owner-ul compară acest volum de muncă rămas cu volumul de muncă rămas de la Ședințele de Revizuire Sprint anterioare (Sprint Reviews) cu scopul de a evalua progresul făcut spre finalizarea activității planificate în funcție de timpul dorit pentru atingerea obiectivului. Această informație este transparentă pentru toate părțile interesate.

Diverse diagrame burndown, burnup și alte practici de proiecție au fost folosite pentru a se previziona progresul. Acestea s-au dovedit folositoare. Totuși, acestea nu înlocuiesc importanța empirismului. În mediile complexe, ceea ce se va întâmpla este necunoscut. Numai ceea ce s-a întâmplat deja poate fi utilizat în viitoarele luări de decizii.

Sprint Backlog

Sprint Backlog-ul reprezintă un set de elemente/activități ale Product Backlog-ului selectate pentru Sprint, plus un plan de livrare al Incrementului cu scopul de a realiza Obiectivul Sprint-ului. Sprint Backlog-ul reprezintă o prognoză dată de Echipa de Dezvoltare cu privire la funcționalitatea cuprinsă în următorul Increment precum și de munca necesară pentru a livra această funcționalitate.

Sprint Backlog-ul definește activitatea Echipei de Dezvoltare ce se va efectua pentru a transforma elementele din Product Backlog într-un Increment "Finalizat". Sprint Backlog-ul asigură transparența muncii pe care Echipa de Dezvoltare o identifică ca fiind necesară pentru a îndeplini Obiectivul Sprint-ului.

Sprint Backlog-ul este un plan cu detalii suficiente astfel încât modificările survenite pe parcurs pot fi înțelese în Ședințele Zilnice de Scrum. Echipa modifică Sprint Backlog-ul de-a lungul Sprint-ului și astfel se conturează Sprint Backlog-ul. Această definiție apare pe măsură ce Echipa parcurge activitățile din Sprint și își dă seama de munca necesară pentru a atinge Obiectivul Sprint-ului.

Echipa de Dezvoltare adaugă la Sprint Backlog activitățile noi ce apar de-a lungul unui Sprint. Pe măsură ce activitățile sunt efectuate sau finalizate și estimarea muncii rămase este actualizată. Elementele planului considerate inutile vor fi eliminate. Numai Echipa de Dezvoltare poate schimba Sprint Backlog-ul în timpul unei iterații. Sprint Backlog-ul este vizibil, reprezintă o imagine în timp real a muncii pe care Echipa de Dezvoltare intenționează să o realizeze în timpul Sprint-ului și aparține exclusiv Echipei de Dezvoltare.

Monitorizarea Progresului într-un Sprint

În orice moment din Sprint se poate însuma munca totală rămasă a activităților din Sprint Backlog. Echipa de Dezvoltare monitorizează această muncă zilnic, cu ajutorul Ședințelor Zilnice de Scrum. Echipa monitorizează munca rămasă zilnic cu scopul de a estima cât mai realist probabilitatea de realizare a Obiectivului din Sprint dar și pentru a-și gestiona progresul.

Scrum-ul nu ia în considerare timpul consumat pentru lucrul la elementele din Product Backlog. Timpul de lucru rămas și data sunt singurele variabile de interes.

Incrementul

Incrementul reprezintă suma tuturor elementelor din Product Backlog finalizate de-a lungul unui Sprint alături de toate Sprint-urile anterioare. La sfârșitul unui Sprint, noul Increment trebuie să fie în stadiul de “Finalizat”, ceea ce înseamnă că trebuie să fie utilizabil și în concordanță cu ceea ce Echipa Scrum identifică ca fiind definiția stării “Finalizat”. Incrementul trebuie să fie utilizabil indiferent de decizia Product Owner-ului de a-l livra sau nu.

Definiția stării “Finalizat”

Când un element din Product Backlog sau un Increment este descris ca “Finalizat”, toți trebuie să înțeleagă această stare. Deși definiția stării “Finalizat” diferă de la o Echipă Scrum la alta, membrii trebuie să aibă o înțelegere comună a ceea ce înseamnă lucrul care urmează să fie terminat, pentru a asigura transparență. Aceasta este definiția stării “Finalizat” folosită de Echipa Scrum pentru a determina când munca este completă pentru Increment.

Aceeași definiție îndrumă Echipa de Dezvoltare în a ști câte activități din Product Backlog poate selecta în cadrul Sedinței de Planificare a Sprint-ului. Scopul fiecărui Sprint este de a obține Incrementuri potențial livrabile, în starea “Finalizat” conform cu definiția Echipei Scrum.

Echipa de Dezvoltare furnizează un Increment de Produs în fiecare Sprint. Acest Increment este utilizabil, deci Product Owner-ul poate decide să îl livreze imediat. Fiecare Increment se adaugă la toate Incrementurile anterioare și este testat amănunțit pentru a verifica dacă toate Incrementurile din care este compus funcționează împreună.

Pe măsură ce Echipa acumulează experiență este de așteptat ca definiția stării “Finalizat” să se extindă pentru a include criterii mai stricte, cu scopul de a asigura o calitate superioară a Incrementului.

Concluzie

Scrum-ul este gratuit și oferit în acest ghid. Rolul Scrum-ului, artefactele, evenimentele și regulile sale sunt imuabile. Deși punerea în aplicare a doar o parte din Scrum este posibilă, rezultatul nu este Scrum. Scrum există numai în toate elementele sale și funcționează precum un container pentru alte tehnici, metodologii și practici.

Mulțumiri

Oamenii

Din miile de persoane care au contribuit la Scrum, ar trebui să-i evidențiem pe cei care au avut un rol în primii zece ani. La început a fost Jeff Sutherland, care a lucrat cu Jeff McKenna, și Ken Schwaber, care a lucrat cu Mike Smith și Chris Martin. Mulți alții au contribuit în anii care au urmat și fără ajutorul lor Scrum nu ar fi fost atât de perfecționat precum este în ziua de astăzi. David Starr a furnizat perspective cheie și competențe editoriale în formularea acestei versiuni a Ghidului Scrum.

Istoria

Ken Schwaber și Jeff Sutherland au fost primii care au co-prezentat Scrum la conferința OOPSLA în 1995. Această prezentare a documentat în mod esențial învățăturile pe care Ken și Jeff le-au dobândit în cei câțiva ani anteriori de aplicare a Scrum-ului.

Istoria Scrum este deja considerată lungă. Pentru a onora primele locuri unde a fost încercat și perfecționat, menționăm Individual, Inc., Fidelity Investments, și IDX (astăzi GE Medical).

Traducerea

Acest ghid a fost tradus din versiunea Engleză originală, furnizată de Ken Schwaber și Jeff Sutherland. Printre cei care au contribuit la traducerea în limba Româna se numără: Monica Ipate, Petru Făurescu, Marius Delcă și Alexandra Suciu. La revizuire a participat Raluca Lefticaru.

Revisions

Acest Ghid Scrum din Octombrie 2011 este diferit de predecesorul său, Ghidul Scrum din Februarie 2010. În particular, am încercat să eliminăm tehnicile și practicile cele mai bune din nucleul Scrum. Acestea vor varia în funcție de circumstanțe. Vom începe un compendiu “Best Practices” ulterior, pentru a împărtăși o parte din experiența acumulată.

Ghidul Scrum documentează Scrum așa cum a fost dezvoltat și susținut de mai mult de 20 de ani de către Jeff Sutherland și Ken Schwaber. Alte surse furnizează modele, procese și perspective despre cum practicile, înlesnirile și uneltele completează cadrul Scrum. Acestea optimizează productivitatea, valoarea, creativitatea și onoarea.