

Ken Schwaber & Jeff Sutherland

The Scrum Guide

Scrum Sprievodca: Pravidlá hry

November 2020

Účel Scrum Sprievodcu

Scrum sme vyvinuli začiatkom 90. rokov. Prvú verziu Scrum Sprievodcu sme napísali v roku 2010, aby sme pomohli ľuďom na celom svete porozumieť Scrumu. Odvtedy sme Sprievodcu rozvíjali pomocou malých, funkčných zmien.

Tento Sprievodca obsahuje definíciu Scrumu. Každý prvok tohto rámca slúži konkrétnemu účelu, ktorý je potrebný na to, aby Scrum priniesol celkovú zamýšľanú hodnotu a výsledky. Zmeny základného nastavenia alebo princípov Scrumu, vynechanie prvkov alebo nedodržiavanie pravidiel Scrumu zakrýva problémy a obmedzuje jeho prínosy, čo ho môže dokonca urobiť nepoužiteľným.

Sledujeme rastúci počet užívateľov Scrumu v neustále rastúcom komplexnom svete. S pokorou sledujeme adopciu Scrumu v mnohých oblastiach, stojacich prevažne na komplexnej práci, ktorá je veľmi vzdialená vývoju softvérových produktov, kde má Scrum svoje korene. Ako sa Scrum šíri, pracujú s ním developeri, výskumníci, analytici, vedci a ďalší špecialisti. Slovo „developeri“ nepoužívame na vylúčenie ostatných, ale na zjednodušenie. Pokiaľ je pre vás Scrum užitočný, je pre vás.

Pri používaní Scrumu môžete nájsť, aplikovať či navrhnúť vlastné vzory a procesy, ktoré sú v súlade so Scrumom, ako je popísaný v tomto Sprievodcovi. Ich popis presahuje účel Sprievodcu, pretože závisí od kontextu a výrazne sa líši podľa situácie. Takéto postupy sa v rámci Scrumu môžu významne líšiť a sú popísané inde.

Ken Schwaber & Jeff Sutherland November 2020

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Účel Scrum Sprievodcu	1
Definícia Scrumu	4
Teória Scrumu	4
Transparentnosť	4
Preskúmanie	5
Prispôsobenie	5
Hodnoty Scrumu	5
Scrum Team	6
Developeri	6
Product Owner	7
Scrum Master	7
Scrum Podujatia	8
Sprint	8
Sprint Planning	9
Daily Scrum	10
Sprint Review	10
Sprint Retrospective	11
Scrum Artefakty	11
Product Backlog	11
Závazok: Product Goal	12
Sprint Backlog	12
Závazok: Sprint Goal	12
Increment	13
Závazok: Definition of Done	13
Slovník	13
Poznámka na záver	14
Poďakovanie	14
Ľudia	14
História Scrum Sprievodcu	14
Poďakovanie prekladateľom	15
Rozdiely medzi Scrum Sprievodcami 2017 a 2020	15

Ešte menej normatívne	15
Jeden tím, zameraný na jeden produkt	15
Zavedenie Product Goalu	15
Miesto pre Sprint Goal, Definition of Done a Product Goal	15
Samoriadenie namiesto sebaorganizovanie	16
Tri témy Sprint Planningu	16
Celkové zjednodušenie jazyka pre širšie publikum	16

Definícia Scrumu

Scrum je jednoduchý rámec, ktorý pomáha ľuďom, tímom a organizáciám tvoriť hodnotu pomocou adaptívnych riešení komplexných problémov.

Stručne povedané, Scrum potrebuje Scrum Mastera, aby vytváral prostredie, kde:

1. Product Owner zadáva prácu na komplexnom probléme do Product Backlogu.
2. Scrum Team počas Sprintu pretaví zvolenú prácu na prírastok hodnoty v podobe Incrementu.
3. Scrum Team a zainteresované strany skontrolujú výsledok a prispôbia svoje požiadavky na ďalší Sprint.
4. Opakujte od bodu 1.

Scrum je jednoduchý. Vyskúšajte ho bezo zmien a zistíte, či vám jeho filozofia, teória a štruktúra pomáhajú pri dosahovaní cieľov a vytváraní hodnoty. Scrumový rámec je neúplný zámerne, definuje iba časti potrebné na implementáciu teórie Scrumu. Scrum je postavený na kolektívnej inteligencii ľudí, ktorí ho používajú. Namiesto poskytovania podrobného návodu, pravidlá Scrumu skôr riadia vzťahy a interakcie ľudí.

Do rámca môžu byť zavedené rôzne procesy, techniky a metódy. Scrum buď príjme existujúce praktiky, alebo sa stanú nepotrebnými. Scrum zviditeľní relatívnu účinnosť súčasného riadenia, pracovného prostredia a techník tak, aby bolo možné vykonať zlepšenie.

Teória Scrumu

Scrum je založený na empirizme a lean myslení. Empirizmus tvrdí, že vedomosti pochádzajú zo skúseností a rozhodovanie sa zakladá na výsledkoch pozorovaní. Lean myslenie odstraňuje zbytočnosti a sústreď sa na podstatu.

Scrum využíva iteratívny, inkrementálny prístup na optimalizáciu predpovedateľnosti a riadenie rizika. Scrum zapája skupiny ľudí, ktorí spolu už majú všetky potrebné zručnosti a odborné znalosti na to, aby mohli vykonávať danú prácu a podľa potreby takéto zručnosti zdieľať alebo získavať.

Scrum v súhrnnom podujatí s názvom Sprint, združuje štyri oficiálne podujatia s cieľom preskúmať a prispôbiť sa. Tieto stretnutia majú zmysel, pretože stoja na empirických pilieroch Scrumu – transparentnosti, preskúmania a prispôsobenia sa.

Transparentnosť

Vznikajúce procesy a práca musia byť viditeľné pre tých, ktorí prácu vykonávajú, ako aj pre tých, ktorí hotovú prácu prijímajú. V Scrumu sú dôležité rozhodnutia založené na vnímaní stavu jeho troch

oficiálnych artefaktov. Artefakty, ktoré majú nízku transparentnosť, môžu viesť k rozhodnutiam, ktoré znižujú hodnotu a zvyšujú riziko.

Transparentnosť umožňuje preskúvanie. Preskúvanie bez transparentnosti je zavádzajúce a zbytočné.

Preskúvanie

Artefakty Scrumu a postup smerom k dohodnutým cieľom musia byť často a svedomito preskúvané, aby sa zistili potenciálne nežiaduce odchýlky alebo problémy. Pre uľahčenie preskúvania, Scrum ponúka pravidelné opakovanie vo forme svojich piatich podujatí.

Preskúvanie otvára možnosť prispôbovať. Preskúvanie bez prispôbenia je považované za bezvýznamné. Scrum podujatia sú navrhnuté tak, aby vyprovokovali zmenu.

Prispôbenie

Ak sa niektoré aspekty procesu odchyľujú mimo prijateľné limity alebo ak je výsledný produkt neprijateľný, tak aplikovaný proces alebo vytvorená hodnota musia byť upravené. Úprava musí byť vykonaná čo najskôr, aby sa minimalizovala ďalšia odchýlka.

Ak zúčastnené osoby nie sú plne poverené alebo samoriadiace, tak je prispôbovanie sa obtiažne. Očakáva sa, že Scrum Team sa prispôbí hneď ako sa prostredníctvom preskúvania naučí niečo nové.

Hodnoty Scrumu

Úspešné použitie Scrumu závisí od toho, ako zdatne zvládnu ľudia naplňať týchto päť hodnôt:

Odhodlanosť, Zacielenosť, Otvorenosť,

Rešpekt a Odvaha

Scrum Team je odhodlaný dosahovať svoje ciele a vzájomne sa podporovať. Primárne mieri na prácu v rámci Sprintu tak, aby dosiahol čo najlepší pokrok pri plnení týchto cieľov. Scrum Team a zainteresované strany sú ohľadom práce a výziev otvorení. Členovia Scrum Teamu sa navzájom vnímajú ako schopní, nezávislí ľudia, a tak isto sú rešpektovaní aj ďalšími spolupracovníkmi. Členovia Scrum Teamu majú odvahu robiť správne veci a pracovať na náročných problémoch.

Tieto hodnoty udávajú smer Scrum Teamu s ohľadom na jeho prácu, konanie a správanie. Rozhodnutia ktoré urobia, prijaté opatrenia a spôsob akým sa Scrum používa, by mali tieto hodnoty posilniť, nie ich znížiť alebo podkopať. Členovia Scrum Teamu sa učia a preskúvajú hodnoty pri práci so Scrum podujatiami a Scrum artefaktmi. Keď Scrum Team a spolupracovníci žijú hodnotami Scrumu, tak skrz empirické piliere Scrumu transparentnosti, preskúvania a prispôbenia budujú dôveru v tíme.

Scrum Team

Základnou jednotkou Scrumu je malý tím ľudí, Scrum Team. Scrum Team pozostáva z jedného Scrum Mastera, jedného Product Ownera a Developerov. V rámci Scrum Teamu neexistujú žiadne podtímy ani hierarchia. Je to súdržná jednotka profesionálov zameraná na jeden cieľ v danom čase, na Product Goal.

Scrum Teamy sú multiznalostné, čo znamená, že členovia majú všetky zručnosti potrebné na vytváranie hodnoty počas každého Sprintu. Tiež sú samoriadiace, čo znamená, že interne rozhodujú o tom, kto čo, kedy a ako robí.

Scrum Team je dostatočne malý na to, aby zostal svižný a dostatočne veľký na to, aby dokončil významnú prácu v rámci Sprintu, zvyčajne s 10 alebo menej ľuďmi. Zistili sme, že menšie tímy vo všeobecnosti lepšie komunikujú a sú produktívnejšie. Ak sa Scrum Teamy stanú príliš veľkými, mali by zvážiť reorganizáciu do viacerých súdržných Scrum Teamov, z ktorých každý je zameraný na rovnaký produkt. Preto by mali zdieľať rovnaký Product Goal, Product Backlog a Product Ownera.

Scrum Team je zodpovedný za všetky aktivity súvisiace s produktom od spolupráce zainteresovaných strán, verifikáciu, podporu, prevádzku, experimentovanie, výskum, vývoj a čokoľvek iné, čo môže byť potrebné. Sú štruktúrované a splnomocnené organizáciou riadiť svoju vlastnú prácu. Práca v Sprintoch v udržateľnom tempe zlepšuje zacielenie a konzistentnosť Scrum Teamu.

Celý Scrum Team je zodpovedný za vytvorenie hodnotného a užitočného Incrementu v každom Sprinte. Scrum definuje tri dedikované zodpovednosti v rámci Scrum Teamu: Developeri, Product Owner a Scrum Master.

Developeri

Developeri sú ľudia v Scrum Teame, ktorí sú odhodlaní vytvoriť akékoľvek vyhotovenie použiteľného Incrementu v každom Sprinte.

Špecifické zručnosti, ktoré Developeri potrebujú, sú často široké a budú sa líšiť v závislosti od oblasti práce. Developeri sú však vždy zodpovední za:

- Vytvorenie plánu pre Sprint, Sprint Backlog;
- Udržiavanie kvality v súlade s Definition of Done;
- Prispôsobenie svojho plánu každý deň voči Sprint Goalu; a
- Vzájomné vedenie sa k zodpovednosti ako profesionáli.

Product Owner

Product Owner je zodpovedný za maximalizáciu hodnoty produktu, ktorá je výsledkom práce Scrum Teamu. Spôsob, akým sa to robí, sa môže značne líšiť v rámci rôznych organizácií, Scrum Teamov a jednotlivcov.

Product Owner je tiež zodpovedný za efektívne riadenie Product Backlogu, ktoré zahŕňa:

- Vytvára a zrozumiteľne komunikuje Product Goal;
- Tvorí a jasne komunikuje položky v Product Backlogu;
- Usporiadava položky Product Backlogu; a
- Zabezpečuje, aby Product Backlog bol transparentný, viditeľný a pochopiteľný.

Product Owner môže vykonávať vyššie uvedené práce sám alebo môže delegovať zodpovednosť na iných. Bez ohľadu na to, zodpovedným stále zostáva Product Owner.

Aby boli Product Owneri úspešní, celá organizácia musí rešpektovať ich rozhodnutia. Tieto rozhodnutia sa odrážajú na obsahu a usporiadaní Product Backlogu a prostredníctvom preskúmateľného Incrementu počas Sprint Review.

Product Owner je jedna osoba, nie komisia. Product Owner môže zastupovať potreby mnohých zainteresovaných strán v Product Backlogu. Tí, ktorí chcú zmeniť Product Backlog to môžu urobiť tak, že sa pokúsia presvedčiť Product Ownera.

Scrum Master

Scrum Master je zodpovedný za zavedenie Scrumu tak, ako je definovaný v Scrum Guide. Robia to tak, že pomáhajú každému porozumieť teórii a praxi Scrumu, a to v rámci Scrum Teamu aj organizácie.

Scrum Master je zodpovedný za efektivitu Scrum Teamu. Robia to tak, že umožňujú Scrum Teamu zlepšiť svoje postupy v Scrum rámci.

Scrum Masteri sú skutoční lídri, ktorí slúžia Scrum Teamu a širšej organizácii.

Scrum Master slúži Scrum Teamu niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Koučuje členov tímu v samoriadení a v multiznalostnosti;
- Pomáha Scrum Teamu zamerať sa na vytvorenie Incerementov s vysokou hodnotou, ktoré spĺňajú požiadavky Definition of Done;
- Pomáha s odstránením prekážok Scrum Teamu; a
- Zabezpečí, aby sa všetky Scrum podujatia uskutočnili a boli pozitívne, produktívne a časovo ohraničené.

Scrum Master slúži Product Ownerovi niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Pomáha pri hľadaní techník na efektívne definovanie Product Goalu a riadení Product Backlogu;
- Pomáha Scrum Teamu pochopiť potrebu jasných a stručných položiek Product Backlogu;
- Pomáha pri vytváraní empirického plánovania produktu v komplexnom prostredí; a
- Facilituje spoluprácu zainteresovaných strán podľa požiadaviek a potrieb.

Scrum Master slúži organizácii niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Vedie, školí a koučuje organizáciu pri zavádzaní Scrumu;
- Plánuje a radí pri implementácii Scrumu v organizácii;
- Pomáha zamestnancom a zainteresovaným stranám pochopiť a zaviesť empirický prístup pre komplexnú prácu; a
- Odstraňuje bariéry medzi zainteresovanými stranami a Scrum Teamami.

Scrum Podujatia

Sprint zastrešuje všetky ostatné podujatia v Scrum. Každé podujatie v Scrum predstavuje oficiálnu príležitosť na preskúmanie a prispôsobenie Scrumových artefaktov. Tieto podujatia sú zámerne navrhnuté tak, aby zabezpečili požadovanú transparentnosť. Nevykonanie predpísaných podujatí má za následok stratu príležitosti na preskúmanie a prispôsobenie. Scrum podujatia slúžia na zavedenie pravidelnosti a minimalizujú potrebu iných podujatí, ktoré Scrum nedefinuje. Pre zníženie komplexnosti sa všetky podujatia dejú ideálne v rovnakom čase a na rovnakom mieste.

Sprint

Sprinty predstavujú srdce Scrumu, v ktorom sa nápady menia na hodnotu.

Je to udalosť s konzistentne pevnou dĺžkou trvania jeden mesiac alebo menej. Nový Sprint začína hneď po skončení predchádzajúceho Sprintu.

V Sprinte prebiehajú všetky práce potrebné na dosiahnutie Product Goalu, vrátane Sprint Planningu, Daily Scrumov, Sprint Review a Sprint Retrospective.

Počas Sprintu:

- Nie sú vykonávané žiadne zmeny, ktoré by ohrozovali Sprint Goal;
- Nedochádza k znižovaniu kvality;
- Product Backlog sa vylepšuje podľa potreby; a
- S pribúdajúcimi poznatkami je možné upresniť a prejednať rozsah práce s Product Ownerom.

Sprinty umožňujú predpovedateľnosť tak, že aspoň raz za mesiac zabezpečia preskúmanie a prispôsobenie postupu smerom k Product Goal. Pokiaľ je trvanie Sprintu príliš dlhé, Sprint Goal sa zatiaľ môže stať neplatným, môže narásť komplexnosť alebo riziko. Krátke Sprinty ponúkajú tvorbu viacerých cyklov učenia a obmedzenie rizika nákladov a úsilia na kratšie časové obdobie. Každý Sprint možno považovať za krátky projekt.

Existujú rôzne praktiky na predpovedanie postupu prác, ako napríklad burn-down či burn-up grafy alebo kumulatívny flow. I keď sa tieto praktiky ukázali ako užitočné, nenahrádzajú dôležitosť empirického prístupu. V komplexom prostredí nie je možné predpovedať čo sa stane. Pri rozhodovaní o budúcom postupe sa teda dá oprieť iba o to, čo sa už stalo.

Sprint môže byť zrušený v prípade, že sa Sprint Goal stane zastaralým. Právo zrušiť Sprint má výlučne iba Product Owner.

Sprint Planning

Sprint Planning sa deje na začiatku Sprintu a jeho cieľom je navrhnuť plán práce ktorá sa bude vykonávať. Tento plán je výsledkom spolupráce celého Scrum Teamu.

Product Owner zabezpečí, že účastníci sú pripravení prediskutovať najdôležitejšie položky Product Backlogu a ako sa viažu na Product Goal. Scrum Team môže prizvať ďalších účastníkov na Sprint Planning aby poskytli poradenstvo.

Sprint Planning sa venuje nasledovným témam:

Prvá téma: Prečo má tento Sprint zmysel?

Celý Scrum Team potom spolupracuje na definovaní Sprint Goalu, ktorý zainteresovaným stranám vysvetľuje, akú hodnotu Sprint prinesie. Sprint Goal musí byť hotový pred ukončením Sprintu.

Druhá téma: Čo môže byť dokončené v tomto Sprinte?

Developeri, na základe diskusie s Product Ownerom, vyberú položky z Product Backlogu ktoré pôjdu do tohto Sprintu. Scrum Team môže počas toho vybrané položky upresňovať, aby im lepšie rozumel a bol si istejší.

Určiť koľko práce sa dá počas Sprintu dokončiť, môže byť náročné. Čím viac však Developeri vedia o svojich predošlých výkonoch, plánovanej kapacite a svojej Definition of Done, tým presnejší budú vo svojich prognózach Sprintu.

Tretia téma: Ako sa bude vybraná práca vykonávať?

Pre každú vybranú položku Product Backlogu, naplánujú Developeri prácu potrebnú na vytvorenie Incrementu, ktorý spĺňa Definition of Done. Často sa to robí rozdelením položiek Product Backlogu na menšie pracovné položky v trvaní jedného dňa alebo menej. Je na výhradnom uvážení Developerov ako k tomu pristúpia. Nikto im nehovorí, ako meniť položky Product Backlogu na hodnotné Increments.

Sprint Goal, položky Product Backlogu vybrané do Sprintu a plán na ich splnenie, sa spoločne nazývajú Sprint Backlog.

Sprint Planning je časovo ohraničený na maximálne osem hodín pre jednodesačný Sprint. Pre kratší Sprint je podujatie zvyčajne kratšie.

Daily Scrum

Účelom Daily Scrumu je preskúmať postup smerom k Sprint Goalu a podľa potreby upraviť ďalšiu naplánovanú prácu.

Daily Scrum je 15 minútové podujatie pre Developerov Scrum Teamu. Pre zníženie komplexnosti sa organizuje v rovnakom čase a na rovnakom mieste každý pracovný deň Sprintu. Pokiaľ Product Owner alebo Scrum Master aktívne pracujú na položkách Sprint Backlogu, účastnia sa stretnutia ako by boli Developeri.

Pokiaľ Developeri dodržia podmienku, že sa budú sústrediť na postup smerom k Sprint Goalu a vytvoria akčný plán na ďalší pracovný deň, môžu si na vedenie Daily Scrumu zvoliť ľubovoľnú štruktúru a techniku. To zacieli pozornosť a zlepšuje samoriadenie.

Daily Scrumy zlepšujú komunikáciu, identifikujú prekážky, podporujú rýchle rozhodovanie a následne eliminujú potrebu ďalších stretnutí.

Daily Scrum nie je jedinou príležitosťou, kedy môžu Developeri prispôsobiť svoj plán. Často sa stretávajú aj v priebehu dňa, kvôli podrobnejším diskusiám ohľadom prispôsobenia a preplánovania zostávajúcej práce v Sprinte.

Sprint Review

Účelom Sprint Review je preskúmať výsledok Sprintu a určiť prispôsobenia do budúcnosti. Scrum Team prezentuje výsledky svojej práce kľúčovým zainteresovaným stranám a spoločne diskutujú o pokroku smerom k Product Goalu.

Počas stretnutia Scrum Team a zainteresované strany vyhodnocujú, čo sa v Sprinte dosiahlo a čo sa v ich oblasti zmenilo. Na základe týchto informácií, účastníci spoluvytvárajú ďalší postup. Product Backlog sa tiež môže upraviť tak, aby zohľadňoval nové príležitosti. Sprint Review je pracovné podujatie a Scrum Team by ho nemal obmedzovať len na prezentáciu.

Sprint Review je predposledné podujatie Sprintu a je časovo ohraničené na maximálne štyri hodiny pre jednomesačný Sprint. Pre kratší Sprint je podujatie zvyčajne kratšie.

Sprint Retrospective

Účelom Sprint Retrospective je určiť si spôsob ako zvýšiť kvalitu a efektívnosť.

Scrum Team preskúma ako prebehol posledný Sprint s ohľadom na ľudí, interakcie, procesy, nástroje a ich Definition of Done. Skúmané prvky sa často líšia vzhľadom na oblasť práce. Identifikujú sa predpoklady, ktoré ich odchýlili, a skúma sa ich pôvod. Scrum Team diskutuje o tom, čo počas Sprintu fungovalo dobre, na aké problémy narazili a ako boli (alebo neboli) tieto problémy vyriešené.

Scrum Team identifikuje zmeny, ktoré by najviac prispeli k zlepšeniu jeho efektívnosti. Zlepšenia s najväčším dopadom sa implementujú hneď ako je to len možné. Môžu byť dokonca pridané do Sprint Backlogu nasledujúceho Sprintu.

Sprint Retrospective uzatvára Sprint. Je časovo ohraničené na maximálne tri hodiny pre jednomesačný Sprint. Pre kratší Sprint je podujatie zvyčajne kratšie.

Scrum Artefakty

Scrum artefakty symbolizujú prácu alebo hodnotu. Sú postavené tak, že kľúčové informácie sú maximálne transparentné. Vďaka tomu má každý kto ich preskúmava rovnaký základ na prispôsobenie.

Každý artefakt obsahuje záväzok, ktorý má za úlohu poskytovať také informácie, ktoré zvyšujú transparentnosť a zacielenie, voči ktorému je možné merať pokrok:

- Pre Product Backlog je to Product Goal.
- Pre Sprint Backlog je to Sprint Goal.
- Pre Increment je to Definition of Done.

Tieto záväzky existujú za účelom posilnenia empirizmu a Scrum hodnôt pre Scrum Team a zainteresované strany.

Product Backlog

Product Backlog je neustále sa vyvíjajúci zoradený zoznam toho, čo je potrebné urobiť pre vylepšenie produktu. Ide o jediný zdroj práce ktorú vykonáva Scrum Team.

Položky Product Backlogu ktoré sú pripravené a ktoré môže Scrum Team dokončiť v rámci jedného Sprintu, sa vyberajú počas Sprint Planningu. Tento stupeň transparentnosti obvykle dosiahnu po rade

upresňujúcich a vyjasňovacích aktivít. Product Backlog Refinement je akt rozloženia a detailnejšia definícia jeho položiek na menšie, presnejšie položky. Jedná sa o neustále prebiehajúcu aktivitu, počas ktorej sú pridávané podrobnosti ako je popis, poradie a veľkosť. Atribúty sa často líšia podľa oblasti práce.

Za určovanie náročnosti sú zodpovední Developeri, ktorí budú danú prácu robiť. Product Owner môže usmerňovať Developerov tím, že im ju pomáha pochopiť a zvoliť si kompromis.

Závazok: Product Goal

Product Goal popisuje budúci stav produktu ktorý slúži ako cieľ voči ktorému Scrum Team plánuje. Product Goal je súčasťou Product Backlogu. Zvyšok Product Backlogu postupne v čase definuje "čo" bude naplňať Product Goal.

Produkt je prostriedok na doručenie hodnoty. Má jasné hranice, známe zainteresované strany, dobre definovaných užívateľov alebo zákazníkov. Produktom môže byť služba, fyzický produkt alebo niečo abstraktnejšie.

Product Goal je pre Scrum Team dlhodobý zámer. Scrum Team musí najprv splniť (alebo opustiť) jeden Product Goal, než sa pustí do ďalšieho.

Sprint Backlog

Sprint Backlog sa skladá zo Sprint Goalu (prečo), skupiny položiek Product Backlogu vybraných pre Sprint (čo) a akčného plánu pre dodanie Incrementu (ako).

Sprint Backlog je plán vytvorený Developermi a určený pre nich samých. Ide o veľmi jasný stav práce v reálnom čase, ktorú Developeri plánujú dokončiť počas Sprintu, aby dosiahli Sprint Goal. Na základe nových poznatkov sa počas Sprintu priebežne aktualizuje. Mal by obsahovať dostatok podrobností na to, aby bolo možné preskúmať postup počas Daily Scrumu.

Závazok: Sprint Goal

Sprint Goal je jediným cieľom, ktorý tím v Sprinte má. Hoci je Sprint Goal záväzkom Developerov, poskytuje flexibilitu v rámci toho ako presne vykonať prácu, ktorá je potrebná na jeho dosiahnutie. Sprint Goal podporuje súdržnosť a zacielenie, povzbudzuje Scrum Team k spolupráci skôr než aby sa pracovalo na samostatných iniciatívach.

Sprint Goal je vytvorený počas Sprint Planningu a potom je pridaný do Sprint Backlogu. Developeri majú počas Sprintu neustále na pamäti Sprint Goal . Pokiaľ sa ukáže, že treba robiť niečo neočakávané, tak počas Sprintu Developeri s Product Ownerom spolupracujú na dojednaní zmeny rozsahu prác v Sprint Backlogu tak, aby nebol ovplyvnený Sprint Goal.

Increment

Increment je jedným zo stavebných kameňov na dosiahnutie Product Goalu. Každý Increment sa pridá ku všetkým predchádzajúcim Incrementom a je dôkladne verifikovaný, že s nimi funguje. Aby mal hodnotu, musí byť Increment použiteľný.

V Sprinte môže byť vytvorených viacero Incrementov. Súhrn Incrementov je prezentovaný počas Sprint Review, čo podporuje empirizmus. Increment však môže byť zainteresovaným stranám doručený aj pred ukončením Sprintu. Sprint Review by sa nikdy nemalo považovať za podmienku na doručenie hodnoty.

Prácu nemožno považovať za súčasť Incrementu pokiaľ nespĺňa Definition of Done.

Závazok: Definition of Done

Ak Increment spĺňa požadované parametre kvality pre daný produkt, tak Definition of Done formálne popisuje stav jeho dokončenia.

Increment vznikne v okamihu, keď položka Product Backlogu spĺňa Definition of Done.

Definition of Done podporuje transparentnosť tak, že všetci rovnako rozumejú tomu, aká práca bola na Incremente dokončená. Ak položka Product Backlogu nespĺňa Definition of Done, nemôže byť doručená alebo dokonca prezentovaná na Sprint Review. Namiesto toho sa vráti do Product Backlogu pre opätovné zváženie.

Pokiaľ je Definition of Done pre Increment súčasťou štandardov celej organizácie, musia ju dodržiavať všetky Scrum Teamy ako minimum. Pokiaľ sa nejedná o štandard v celej organizácii, musí Scrum Team vytvoriť vhodnú Definition of Done pre každý produkt.

Developeri sú povinní dodržiavať Definition of Done. Pokiaľ na produkte spolupracuje viac Scrum Teamov, musia spoločne definovať a dodržiavať rovnakú Definition of Done.

Slovník

Commitment	Závazok
Daily Scrum	Denný Scrum
Definition of Done	Definícia hotového
Developers	Developeri
Framework	Rámec
Increment	Inkrement
Inspect & adapt	Preskúmanie & prispôsobenie
Product Backlog	Produktový backlog
Product Goal	Produktový cieľ

Product Owner	Produktový vlastník
Scrum	Scrum
Scrum Artefacts	Scrum artefakty
Scrum Events	Scrum podujatia
Scrum Master	Scrum Master
Scrum Team	Scrum Tím
Scrum Values	Scrum hodnoty
Sprint	Sprint
Sprint Backlog	Backlog sprintu
Sprint Goal	Cieľ sprintu
Sprint Planning	Plánovanie sprintu
Sprint Retrospective	Retrospektíva sprintu
Sprint Review	Vyhodnotenie sprintu

Poznámka na záver

Scrum je zadarmo a ponúkaný v tomto Sprievodcovi. Scrum rámec tak, ako je v tomto dokumente načrtnutý, je nemenný. Aj keď je možné implementovať iba časti Scrumu, výsledkom nie je Scrum. Scrum existuje iba ako celok a funguje dobre ako rámec pre ďalšie techniky, metodiky a postupy.

PodĎakovanie

Ľudia

Z tisícok ľudí, ktorí Scrumu prispeli, by sme chceli spomenúť tých, ktorí boli pri samom zrode: Jeff Sutherland pracoval s Jeffom McKennom a Johnom Scumniotalesom a Ken Schwaber s Mikom Smithom a Chrisom Martinom a všetci spolupracovali dohromady. Mnoho ďalších v nasledujúcich rokoch prispelo a bez ich pomoci by Scrum nebol vycibrený tak, ako je tomu dnes.

História Scrum Sprievodcu

Ken Schwaber a Jeff Sutherland prvýkrát spoločne predstavili Scrum na konferencii OOPSLA v roku 1995. V podstate išlo o dokumentáciu toho, čo sa Ken a Jeff v priebehu niekoľkých predchádzajúcich rokov naučili a čo uverejnili ako prvú formálnu definíciu Scrumu.

Sprievodca Scrumom dokumentuje Scrum tak, ako ho Jeff Sutherland a Ken Schwaber vymysleli, vyvíjali a udržiavali po dobu viac ako 30 rokov. Existujú aj iné zdroje poskytujúce vzorce, procesy a poznatky, ktoré dopĺňajú Scrum rámec. Tie môžu zvýšiť produktivitu, hodnotu, kreativitu a spokojnosť s výsledkami.

Kompletná história Scrumu je popísaná inde. Aby sme vzdali hold prvým miestam, kde bol vyskúšaný a kde sa osvedčil, uvádzame spoločnosti Individual Inc., Newspaper, Fidelity Investments a IDX (teraz GE Medical).

PodĎakovanie prekladateľom

Táto Príručka Scrumu bola preložená z pôvodnej anglickej verzie, ktorú poskytli jej vyššie ocenení tvorcovia. K prekladu prispeli Radoslav Ciglanský (radoslav.ciglansky@gmail.com, <https://www.linkedin.com/in/radoslavciglansky/>), Dušan Karáč (dusan.karac@gmail.com, www.linkedin.com/in/dusan-karac) a Diana Rusnáková (rusnakovadia@gmail.com, <https://www.linkedin.com/in/dianarusnakova/>)

Rozdiely medzi Scrum Sprievodcami 2017 a 2020

Ešte menej normatívne

V priebehu rokov sa Scrum Sprievodca začal stávať príliš normatívnym. Verzia 2020 má za cieľ priviesť Scrum späť k minimalistickému a postačujúcemu rámcu odstránením alebo zmiernením normatívneho jazyka. napr. odstránením povinných otázok v Daily Scrum, zjemnenie jazyka okolo atribútov PBI, zjemnenie jazyka okolo položiek z retrospektívy v Sprint Backlogu, skrátenie sekcie zrušenia Sprintu a podobne.

Jeden tím, zameraný na jeden produkt

Cieľom bolo eliminovať predstavu samostatného tímu v tíme, ktorá viedla k zavedeniu vzťahov ako „proxy - zástupca“ či „my a oni“ medzi PO a Developermi. Teraz existuje iba jeden Scrum Team zameraný na rovnaký cieľ, s tromi rôznymi skupinami zodpovedností: PO, SM a Developeri.

Zavedenie Product Goal

Scrum Sprievodca 2020 predstavuje pojem Product Goal, aby sa Scrum Team zameril na cieľ s vyššou pridanou hodnotou. Každý Sprint by mal priblížiť produkt k celkovému Product Goalu.

Miesto pre Sprint Goal, Definition of Done a Product Goal

Predchádzajúci Scrum Sprievodcovia popisovali Sprint Goal a Definition of Done bez toho, aby im dali náležité miesto. Neboli to celkom artefakty, ale boli do istej miery spojené s artefaktmi. Verzia 2020 s pridaním Product Goalu poskytuje v tejto veci vyššiu jasnosť. Každý z troch artefaktov teraz obsahuje vlastné „záväzky“. Pre Product Backlog je to Product Goal, Sprint Backlog má Sprint Goal a Increment má Definition of Done (teraz bez úvodzoviek). Existujú preto, aby priniesli transparentnosť a sústredenú na progres každého artefaktu.

Samoriadenie namiesto sebaorganizovanie

Predchádzajúci Scrum Sprievodcovia hovoria o Developerských tímoch ako o samoorganizujúcich sa tímoch, ktoré si vyberajú, kto a ako bude pracovať. Verzia 2020, ktorá sa viac zameriava na Scrum Team, kladie dôraz na samoriadiaci Scrum Team, ten ktorý si vyberá, kto, ako a na čom bude pracovať.

Tri témy Sprint Planningu

Okrem ústredných tém Sprint Planningu tj. „Čo“ a „Ako“, kladie Scrum Sprievodca 2020 dôraz na tretiu tému a to „Prečo“, teda dôraz na Sprint Goal.

Celkové zjednodušenie jazyka pre širšie publikum

Scrum Sprievodca 2020 kladie dôraz na odstránenie nadbytočných a zložitých tvrdení, ako aj na odstránenie predošlých súvislostí s IT svetom (ako napr. testovanie, systém, dizajn, požiadavka atď.). Scrum Sprievodca má teraz menej ako 13 strán.