



Agile

MANIFESTAS • SCRUM GIDAS • TERMINAI

2014

Vertimas iš: Ken Schwaber ir Jeff Sutherland Scrum gido (originalios versijos anglų kalba)

Išleista asociacijos **Agile** Lietuva lėšomis

Vertėjai:

Agile Manifestas: Šarūnas Dargelis

Scrum gidas: Darius Juostas, Monika Juostaitė, Lina Juostienė

Agile terminai: Darius Juostas, Vaidas Adomuskas, Šarūnas Dargelis, Algimantas Stancelis ir kiti „Agile Lietuva“ bendruomenės nariai, padedant Lietuvos projektų vadybos asociacijai

Maketos, viršelio dizainas: Vaiva Venclovaitė

Redakcija, korektūra: Vaiva Venclovaitė, Gediminas Šaltenis

ISBN 978-609-95631-0-7

© Asociacija „Agile Lietuva“, 2014

www.agile.lt

Turinys

[Agile projektų valdymas](#)

[Agile manifestas](#)

[Scrum gidas](#)

[Scrum apibrėžimas](#)

[Scrum teorija](#)

[Scrum komanda](#)

[Produkto šeimininkas](#)

[Kūrimo komanda](#)

[Scrum meistras](#)

[Scrum įvykiai](#)

[Sprintas](#)

[Sprinto planavimas](#)

[Kasdieniai Scrum](#)

[Sprinto peržiūra](#)

[Sprinto retrospektyva](#)

[Scrum artefaktai](#)

[Produkto darbų sąrašas](#)

[Sprinto darbų sąrašas](#)

[Prieaugis](#)

[Artefaktų skaidrumas](#)

[Baigtumo apibrėžtis](#)

[Trumpai apie Scrum](#)

[Pabaiga](#)

[Skirtumai tarp 2011 ir 2013 metų Scrum gidų](#)

[Agile terminų vertimai](#)

AGILE PROJEKTŲ VALDYMAS

Naudojant Agile projektų valdymo metodus, produkto ar paslaugos kūrimas organizuojamas kuo trumpesniais ciklais. Po kelių savaitių nuo projekto pradžios, gavus pirmąją veikiančią produkto versiją, aiškiau suprantamas projekto dydis ir galimos rizikos, gaunamas grįžtamasis ryšys. Tai užtikrina, kad projektas tilps į biudžetą, baigsis laiku ir taip pasieks iškeltą tikslą.

Agile – skėtinis terminas

Nors Agile projektų valdymo principai buvo taikomi jau ankstyvais 1990-aisiais, vardą „Agile“ jie gavo po 2001-ųjų, kai buvo pasirašytas Agile Manifestas. Taigi, „Agile“ yra tiesiog skėtinis terminas, apibūdinantis projektų valdymo metodus, kurie atitinka Agile Manifesto teiginius ir principus. Agile projektų valdymo metodikas išplėtojo informacinių technologijų profesionalai sudėtingiems IT projektams suvaldyti. Dabar šios metodikos sėkmingai taikomos ir kituose verslo segmentuose.



Agile projektų valdymo metodai

Konkretūs Agile projektų valdymo metodai aprašo roles ir taisykles, kuriais vadovaujantis reikia vykdyti projektus. Populiariausi ir geriausiai žinomi: Scrum, Kanban, Extreme Programming, Lean Software Development, DSDM Atern, Crystal (įskaitant Crystal Clear), Unified Process (pvz.: RUP, AUP, OUP), kt.

AGILE MANIFESTAS

<http://agilemanifesto.org/iso/lt/>

Kurdami programinę įrangą ir padėdami ją kurti kitiems, mes randame geresnius būdus tai daryti. Dirbdami vertiname:

- Žmones ir jų bendravimą
- Veikiančią programinę įrangą
- Bendradarbiavimą su klientu
- Reagavimą į pokyčius
- procesus ir įrankius
- išsamią dokumentaciją
- derybas dėl kontraktų
- plano vykdymą

labiau nei

Be abejo, teiginiai dešinėje svarbūs, tačiau labiau vertinamos kairėje išdėstytos vertybės.

Agile manifesto principai:

- Aukščiausias prioritetas – skubus kliento poreikių patenkinimas, pristatant vertę kuriančią programinę įrangą.

- Kintančius reikalavimus priimame net ir vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui.
- Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatome per laikotarpį, trunkantį nuo dviejų savaičių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniam.
- Verslo ir gamybos žmonės viso projekto metu turi kasdien dirbti kartu.
- Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes jiems turime suteikti aplinką, palaikymą ir pasitikėjimą.
- Atviras pokalbis – veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje.
- Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga.
- Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui.
- Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą.
- Paprastumas – menas mažinti nereikalingus darbus – yra būtinas.
- Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriami savarankiškai veiklą organizuojančių komandų.
- Komanda reguliariai aptaria kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus.

SCRUM GIDAS

Šis gidas pateikia Scrum apibrėžimą, apimantį Scrum roles, įvykių ir artefaktų aprašymą bei juos jungiančias taisykles. Gidą pateikė ir atstovauja šios sistemos kūrėjai Ken Schwaber ir Jeff Sutherland.

SCRUM APIBRĖŽIMAS

Scrum – tai procesų sistema, skirta produktams kurti ir palaikyti. Jos rėmuose sprendžiamos kintančios problemos, tuo pačiu kūrybingai pateikiant aukščiausios vertės produktus.

Scrum:

- *Paprastas*
- *Lengvai suprantamas*
- *Sunkiai įvaldomas*

Scrum metodas nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio pradžios naudojamas sudėtingų produktų kūrimui valdyti. Tai nėra produktų kūrimo procesas ar technika. Tai sistema, kurios rėmuose šie procesai ar technikos yra taikomi. Scrum aiškiai parodo produktų kūrimo būdų ir valdymo santykinį efektyvumą. Tokiu būdu sudaromos sąlygos šių procesų tobulinimui.

Scrum sistemą sudaro Scrum komandos ir su jomis susijusios rolės, įvykiai, artefaktai ir taisyklės. Visi sistemos komponentai turi specifinę paskirtį ir yra būtini Scrum sėkmei ir taikymui.*

Scrum taisyklės jungia roles, įvykius ir artefaktus, nustatydamos jų sąsajas ir sąveiką.

SCRUM TEORIJA

Scrum remiasi empirinės procesų kontrolės teorija (empirizmu). Empirizmas teigia, kad žinios įgaunamos iš patirties, o priimant sprendimus remiamasi tuo, kas žinoma. Scrum pritaiko iteracinį prieaugio požiūrį prognozių optimizavimui ir rizikos valdymui. Bet kurio empirinio proceso valdymo diegimas remiasi:

- **skaidrumu**

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

Pvz.:

- visi dalyviai naudoja tas pačias su procesu susijusias sąvokas
- tiek atliekantys darbą, tiek priimantys produktą asmenys turi naudotis vienoda baigtumo apibrėžtimi

- **patikrinimu**

Idant būtų nustatyti nuokrypiai, Scrum naudotojai privalo dažnai tikrinti Scrum artefaktus ir lyginti darbo progresą. Patikrinimai neturi būti tokie dažni, kad trukdytų atlikti darbą. Daugiausia naudos jie atneša tuomet, kai yra atliekami kvalifikuotų tikrintojų.

- **pritaikymu**

Jeigu tikrintojas nustato, kad vieno ar daugiau procesų rodiklių nuokrypis viršija priimtinas ribas, o galutinis produktas bus nepriimtinas, procesas arba kuriamas produktas turi būti taisomas.

Korekcija atliekama kuo anksčiau, idant būtų sumažinti tolimesni nuokrypiai.

Sprinto metu Scrum numato 4 formalius įvykius, skirtus patikrinimui ir pritaikymui.

[Skaityti plačiau.](#)

SCRUM KOMANDA

Scrum komandą sudaro:

- [produkto šeimininkas](#)

- [kūrimo komanda](#) – optimaliu atveju yra pakankamai maža, kad išliktų lanksti, tačiau pakankamai didelė, kad galėtų atlikti ženklų darbą sprinto metu. Jeigu kūrimo komandos narių skaičius mažesnis nei 3, mažėja tarpusavio sąveika ir krenta produktyvumas. Mažesnės kūrimo komandos sprinto metu gali susidurti su įgūdžių trūkumu ir dėl to nesugebėti paruošti parengto atiduoti prieaugio. Komandos, didesnės nei 9 nariai, reikalauja per daug koordinavimo. Didelės kūrimo komandos empirinio proceso valdymą padaro pernelyg sudėtingu. Produkto šeimininko ir Scrum meistro rolės neįskaičiuojamos į šį skaičių, išskyrus atvejus, kai jie taip pat vykdo sprinto darbų sąrašo veiklas.

9 > komanda > 3

tradicinė



Agile



- [Scrum meistras](#)

Scrum komandos modelis sukurtas optimizuoti:

- lankstumą
- kūrybingumą
- produktyvumą

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

PRODUKTO ŠEIMININKAS

Produkto šeimininkas atsakingas už maksimalią produkto ir kūrimo komandos atliekamo darbo vertę. Darbo atlikimo būdai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos, Scrum komandų ir individų. Produkto šeimininkas yra vienintelis asmuo, atsakingas už produkto darbų sąrašo valdymą.

Produkto šeimininko funkcijos:

- aiškus produkto darbų sąrašo įrašų apibūdinimas
- darbų sąrašo įrašų eiliškumo nustatymas produktyviausiam tikslų ir ilgalaikių uždavinių pasiekimui
- kūrimo komandos atliekamo darbo optimalios vertės užtikrinimas
- darbų sąrašo pasiekiamumo, skaidrumo ir aiškumo užtikrinimas
- kūrimo komandos ateities darbų viešinimas
- užtikrinimas, kad kūrimo komanda tinkamai supranta produkto darbų sąrašo įrašus

Produkto šeimininkas – vienas asmuo, o ne grupė. Jis produkto darbų sąrašė gali atstovauti asmenų grupės lūkesčius, bet norintys pakeisti darbų sąrašo įrašų prioritetus turi tuo įtikinti produkto šeimininką. Tam, kad produkto šeimininkas sėkmingai atliktų savo funkcijas, visa organizacija turi gerbti jo sprendimus, kurie yra matomi produkto darbų sąrašo turinyje ir eiliškume. Niekas kitas neturi teisės nurodyti kūrimo komandai vykdyti kitus reikalavimus, o kūrimo komandai neleidžiama veikti kieno nors kito nurodymu.

KŪRIMO KOMANDA

Kūrimo komandą sudaro profesionalai, atliekantys darbą ir kuriantys parengto išleisti produkto „užbaigtą“ prieaugį kiekvieno sprinto pabaigoje.

Prieaugį kuria tik kūrimo komandos nariai

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

Kūrimo komandos **savybės**:

- savitvarkiškumas – kūrimo komandos pačios pasirenka, koku būdu geriausia atlikti darbus, idant joms nevadovautų ne komandos nariai. Niekas (net Scrum meistras) nenurodo kūrimo komandai, kaip produktų sąrašą paversti parengtais išleisti funkcionalumo prieaugiais.
- daugiafunkcionalumas – turi visas darbui atlikti reikalingas kompetencijas ir įgūdžius, reikalingus sukurti produkto prieaugį.

Scrum nepripažįsta jokių kūrimo komandos*:

- narių pavadinimų, kitokių negu **kūrėjas**, nepriklausomai nuo to, kuriuos darbus atlieka asmuo
 - mažesnių grupių, skirtų konkrečioms sritims (pvz.: testavimui ar verslo (poreikių) analizei).
- Atskiras komandos narys gali turėti specialių įgūdžių, tačiau atsakomybė priklauso komandai kaip visumai.

**be išimčių*

SCRUM MEISTRAS

Tai Scrum komandos pagalbininkas-lyderis. Scrum meistras, prižiūradamas kaip Scrum komanda laikosi Scrum teorijos, praktikos ir taisyklių, privalo užtikrinti, kad Scrum yra suprastas ir naudojamas. Jis padeda žmonėms, nepriklausantiems Scrum komandai, suprasti, kokia jų sąveika su Scrum komanda yra naudinga, o kokia ne. Scrum meistras siekia pakeisti šią sąveiką taip, kad būtų pasiekta maksimali Scrum komandos kuriama vertė.

Scrum meistro pagalba / įsipareigojimai **produkto šeimininkui**:

- efektyvių darbo su produktų sąrašu metodų paieška
- pagalba Scrum komandai, suvokiant aiškių ir glaustų produkto darbų sąrašo įrašų naudą
- produktų planavimo empirinėje aplinkoje supratimas
- užtikrinimas, kad produkto šeimininkas supranta, kaip tvarkyti produkto darbų sąrašą maksimaliai vertei sukurti
- lanksčių metodų supratimas ir taikymas
- Scrum įvykių priežiūra

Scrum meistro įsipareigojimai **kūrimo komandai**:

- kūrimo komandos mokymas būti savitvarke ir daugiafunkce
- pagalba kuriant aukštos vertės produktus
- kliūčių, kylančių kūrimo komandai dirbant, šalinimas
- Scrum įvykių priežiūra
- kūrimo komandos mokymas tose organizacinėse aplinkose, kuriose Scrum dar nėra pilnai įdiegtas ir suprastas

Scrum meistro įsipareigojimai **organizacijai**:

- organizacijos mokymas Scrum diegimo laikotarpiu

- Scrum diegimo organizacijoje planavimas
- pagalba darbuotojams ir suinteresuotoms šalims, siekiančioms suprasti ir naudoti Scrum bei empirinį produkto vystymą
- pakeitimų, kurie didina Scrum komandos produktyvumą, inicijavimas
- bendradarbiavimas su kitais Scrum meistras
- siekis pagerinti Scrum taikymo organizacijoje efektyvumą

SCRUM ĮVYKIAI

Tam, kad būtų įdiegtas reguliarumas ir minimizuotas neapibrėžtų Scrum susitikimų poreikis, Scrum naudojami iš anksto apibrėžti, ribotos trukmės įvykiai. Prasidėjus sprintui, jo trukmė fiksuojama ir negali būti nei trumpinama, nei ilginama. Likę įvykiai gali baigtis, kai tik pasiekiamas jų tikslas. Tai garantuoja tinkamo laiko kiekio sunaudojimą.

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

SPRINTAS

Tai centrinis Scrum projektas, maksimaliai vieno kalendorinio mėnesio (ar trumpesnis) periodas, kurio metu sukuriama „užbaigtas“, naudojamas ir paruoštas išleisti produkto prieaugis. Paprastai sprintai viso kūrimo metu yra pastovios trukmės. Naujas sprintas prasideda iškart po to, kai užbaigiamas ankstesnis.

Sprintą sudaro:

- sprinto planavimas
- kasdieniai Scrum
- kūrimo darbas
- sprinto peržiūra



Sprinto metu:

- neleidžiami jokie pakeitimai, kurie galėtų daryti įtaką sprinto tikslui
- nemažinami kokybės tikslai
- apimtis gali būti patikslinta ir papildomai derinama tarp produkto šeimininko ir kūrimo komandos, kai sprinto metu sužinoma daugiau

Kiekvienas sprintas turi:

- tikslą, apibrėžiantį, kas turi būti sukurta
- lankstų planą, kuriuo remiantis bus kuriama
- kuriamą produktą
- konkrečius darbus
- dizainą

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

Sprinto atšaukimas

Sprintas gali būti atšauktas ir nepasibaigus jo trukmei. Tik produkto šeimininkas turi teisę atšaukti sprintą, tačiau jis gali tai padaryti ir dėl suinteresuotųjų šalių, kūrimo komandos ar Scrum meistro įtakos. Sprintas gali būti atšauktas, jeigu sprinto tikslas tampa nebereikalingu. Taip gali atsitikti, jeigu keičiasi įmonės veiklos kryptis arba rinkos sąlygos ar technologijos. Bendru atveju, sprintas turėtų būti atšauktas, jeigu jis esamomis sąlygomis netenka prasmės. Tačiau, dėl nedidelės sprinto trukmės, toks atšaukimas retai turi prasmę.

Kai sprintas atšaukiamas, peržiūrimi visi įvykdyti ir „užbaigti“ produktų darbų sąrašo įrašai. Jeigu dalis darbų parengta leidimui, produkto šeimininkas paprastai ją priima. Visi nebaigti produkto darbų sąrašo įrašai pakartotinai įvertinami ir grąžinami į produkto darbų sąrašą. Su jais atlikti darbai greitai nuvertėja ir periodiškai turi būti pakartotinai įvertinami. Sprinto atšaukimas reikalauja išteklių, kadangi visi turi persigrupuoti kito sprinto planavimui. Sprinto atšaukimas dažnai daro blogą įtaką Scrum komandai ir pasitaiko labai retai.

SPRINTO PLANAVIMAS

Darbas, numatomas atlikti sprinto metu, planuojamas **sprinto planavimo susitikimo** metu. Planas sukuriamas visos Scrum komandos bendru darbu. Sprinto planavimo susitikimas turi 8 valandų trukmės apribojimą vieno mėnesio trukmės sprintui. Trumpesniems sprintams jo trukmė atitinkamai trumpesnė. Scrum meistras užtikrina, kad susitikimas įvyktų ir tai, kad dalyviai suprastų jo paskirtį bei moko Scrum komandą išlaikyti trukmės apribojimą.

Sprinto planavimo susitikimas atsako į 2 klausimus:

1. **Ką** galima sukurti prasidedančio sprinto metu?

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

susitikimui pateikiamas produkto darbų sąrašas, naujausias produkto prieaugis, numatomas kūrimo komandos pajėgumas sprinto metu ir ankstesnė kūrimo komandos sparta. Tik kūrimo komanda nusprendžia, kiek įrašų iš produkto darbų sąrašo bus pasirinkta sprintui ir tik pati komanda gali įvertinti, ką ji gali užbaigti iki prasidedančio sprinto pabaigos. Po to, kai kūrimo komanda numato, kuriuos produkto darbų sąrašo įrašus ji įvykdys sprinto metu, ji įsivardija [sprinto tikslą](#).

2. **Kaip** bus atlikti prieaugiui sukurti reikalingi darbai?

Nustačius sprinto tikslą ir pasirinkus darbus, kūrimo komanda nutaria, kaip ji sprinto metu sukurs šį funkcionalumą kaip „užbaigtą“ produkto prieaugį. Sprintui pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai (kartu su jų kūrimo ir išleidimo planu) vadinami sprinto darbų sąrašu. Kūrimo komanda paprastai pradeda nuo sistemos projektavimo ir darbų, reikalingų produkto darbų sąrašo įrašus paversti veikiančiu produkto prieaugiu, planavimo. Darbai gali skirtis dydžiu ar numatyto darbo kiekio įverčiu. Bet kuriuo atveju, šio susitikimo metu kūrimo komanda prasidedančiam sprintui suplanuoja pakankamai darbo, kurį ji tikisi atlikti. Pirmosioms sprinto dienoms suplanuotą darbą komanda iki susitikimo pabaigos padalija į vienos dienos ar mažesnės trukmės užduotis. Tam, kad būtų atliktas darbas, kūrimo komanda savarankiškai reguliuoja savo veiklą tiek susitikime, tiek sprinto metu. Produkto šeimininkas gali padėti paaiškindamas pasirinktus produkto darbų sąrašo įrašus ir padėdamas rasti kompromisus. Jeigu kūrimo komanda nustato, kad turi per daug ar per mažai darbo, pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai su produkto šeimininku gali būti suderinti iš naujo. Kūrimo komanda taip pat gali pakviesti dalyvauti kitus asmenis tam, kad šie patartų techniniais ar žinių srities klausimais. Iki sprinto planavimo susitikimo pabaigos kūrimo komanda turi sugebėti paaiškinti produkto šeimininkui ir Scrum meistriui, kaip ji numato dirbti kaip savitvarkė komanda, pasiekti sprinto tikslą ir sukurti numatytą prieaugį.

Sprinto tikslas

Tai tikslas, kurio bus siekiama sprinto metu diegiant produktų darbų sąrašą. Jis nurodo kūrimo komandai, kodėl ji kuria šį prieaugį. Tikslas įvardijamas sprinto planavimo susitikime ir suteikia kūrimo komandai lankstumo sprinto metu kuriamo funkcionalumo atžvilgiu. Pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai sudaro vieną susijusią funkciją, kuri ir gali tapti sprinto tikslu. Tačiau juo gali tapti ir bet kuri kita sąsaja, sutelkianti kūrimo komandą bendram darbui, o ne atskiroms iniciatyvoms. Kūrimo komanda dirba drauge vardan bendro sprinto tikslo. Tam, kad jis būtų pasiektas, ji diegia funkcionalumą ir technologijas. Jeigu darbas pasirodo ne toks, kokio tikėjosi kūrimo komanda, ji bendradarbiauja su produkto šeimininku ir sprinto metu derasi dėl sprinto darbų sąrašo apimties.

KASDIENIAI SCRUM

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

Kasdienis Scrum vyksta kasdien tuo pačiu laiku ir toje pačioje vietoje, kad būtų sumažintas

sudėtingumas. Susitikimo metu kiekvienas kūrimo komandos narys paaiškina:

- ką aš atlikau vakar, kas padėjo kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?
- ką aš atliksiu šiandien, kas padės kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?
- ar aš matau kliūčių, kurios galėtų sutrukdyti man ar kūrimo komandai pasiekti sprinto tikslą?

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

Scrum meistras atsakingas, kad kūrimo komanda rengtų susitikimus, tačiau už kasdienio Scrum pravedimą atsakinga kūrimo komanda. Scrum meistras moko kūrimo komandą praveisti kasdienius Scrum, išlaikant 15 minučių trukmės apribojimą. Jis užtikrina, kad tik kūrimo komandos nariai dalyvauja kasdieniuose Scrum. Pastarieji gerina komunikaciją, panaikina kitus susirinkimus, identifikuoja ir pašalina kūrimo kliūtis, pabrėžia ir skatina greitą sprendimų priėmimą bei gerina kūrimo komandos suvokimo lygį. Tai – svarbiausias patikrinimo ir pritaikymo susitikimas.

SPRINTO PERŽIŪRA

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

Sprinto peržiūra – tai 4 valandų trukme apribotas susitikimas vieno mėnesio trukmės sprintams. Trumpesnių sprintų peržiūros paprastai trumpesnės. Scrum meistras užtikrina, kad susitikimas įvyktų ir tai, kad dalyviai suprastų jo paskirtį. Taip pat jis moko išlaikyti trukmės apribojimą.

Elementai, kuriuos apima sprinto peržiūra:

- susitikime dalyvauja Scrum komanda ir produkto šeimininko pakviestos suinteresuotosios šalys
- produkto šeimininkas paaiškina, kurie produktų darbų sąrašo įrašai buvo „užbaigti“ ir kurie ne
- kūrimo komanda aptaria, kas sprinto metu vyko sėkmingai, kilusias problemas ir jų sprendimo būdus
- kūrimo komanda demonstruoja „užbaigtą“ darbą ir atsako į klausimus apie prieaugį
- produkto šeimininkas aptaria produkto darbų sąrašo būseną, pateikia tikėtinas užbaigimo datas
- visa grupė aptaria, kas bus daroma toliau, tam, kad sprinto peržiūra pateiktų vertingą indėlį kitam sprinto planavimo susitikimui
- apžvelgiami rinkos ar potencialaus produkto naudojimo pasikeitimai, numatoma, ką daryti toliau

- apžvelgiamas tvarkaraštis, biudžetas ir potencialus pajėgumas kitam numatytam produkto leidimui

Sprinto peržiūros rezultatas: peržiūrėtas ir pataisytas produkto darbų sąrašas, kuriame pateikiami tikėtini produkto darbų įrašai kitam sprintui

SPRINTO RETROSPEKTYVA

Tai galimybė Scrum komandai pasitikrinti ir sukurti pagerinimų, įgyvendintinų kito sprinto metu, planą. Sprinto retrospektyva vyksta po sprinto peržiūros, prieš kito sprinto planavimo susitikimą ir atitinka sprinto peržiūrai būdingus [bruožus](#), išskyrus trukmę. Šis susitikimas apribotas 3 valandomis.

Sprinto retrospektyvos susitikimo **paskirtis**:

- patikrinti, kaip vyko pastarasis sprintas žmonių, santykių, procesų ir įrankių atžvilgiu
- nustatyti prioritetus pagrindiniams dalykams, vykusiems sėkmingai, bei jų gerinimo galimybes
- sukurti gerinimo priemonių įgyvendinimo planą, kuris atitiktų Scrum komandos veiklos principus

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

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

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

PRODUKTO DARBŲ SĄRAŠAS

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

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

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

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

Dažnai prie vieno produkto dirba kelios Scrum komandos. Apibrėžti artėjantį darbą naudojamas vienas produkto darbų sąrašas. Šiuo atveju galima naudotis produkto darbų sąrašo įrašų grupavimo atributu.

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

Aukščiau išrikiuoti produkto darbų sąrašo įrašai yra aiškesni ir labiau detalizuoti nei išrikiuoti žemiau. Remiantis didesniu aiškumu ir tikslesnėmis detalėmis, atliekamas tikslesnis įvertinimas.

*Įrašai paprastai tokie aiškūs
tampa atliekant aukščiau
apibūdintas tobulinančias
užduotis*

Kuo žemesnis darbo eilės numeris, tuo mažiau žinoma detalių. Produkto darbų sąrašo įrašai, kuriuos kūrimo komanda priims ateinančiam sprintui, yra aiškiai detalizuoti, padalinti į mažesnes dalis taip,

kad bet kuris įrašas galėtų būti „užbaigtas“ sprinto trukmės rėmuose. Įrašai, kurie gali būti kūrimo komandos „užbaigti“ vieno sprinto rėmuose, laikomi „paruoštais“ tam, kad būtų pasirenkami sprinto planavimo susitikimo metu. Už visus įverčius atsako kūrimo komanda. Produkto šeimininkas gali daryti įtaką padėdamas kūrimo komandai suprasti ir pasirinkti alternatyvas, bet galutinius įverčius atlieka žmonės, atliksiantys darbus.

Eigos tikslo atžvilgiu stebėjimas

Bet kada gali būti suskaičiuoti likusio darbo, reikalingo pasiekti kūrimo tikslą, įverčiai. Ne rečiau kaip per kiekvieną sprinto peržiūrą šį likutį seka produkto šeimininkas. Jis lygina šį dydį su likusiais darbais, suskaičiuotais per ankstesnių sprintų peržiūras, kad įvertintų eigą, gretindamas ją su planuotu atlikti darbu per tikslui pasiekti reikalingą laiką. Ši informacija yra skaidri, pasiekiamą visoms suinteresuotoms šalims. Eigos prognozei naudojamos įvairios projekcinės praktikos, pvz. eigos ar prieaugio diagramos, kurių efektyvumas yra įrodytas. Bet kuriuo atveju, tai nesumažina empirizmo svarbos. Sudėtingose aplinkose nežinoma, kas nutiks toliau. Tik praeities įvykiai gali būti pagrindas priimti ateities sprendimus.

SPRINTO DARBŲ SĄRAŠAS

Tai sprintui pasirinkti produkto darbų sąrašo įrašai bei produkto prieaugio išleidimo ir sprinto tikslo pasiekimo planas. Šis sąrašas – kūrimo komandos prognozė, kuris funkcionalumas pateks į kitą prieaugį. Jis apibrėžia reikiamą atlikti darbą, idant produkto darbų sąrašo įrašai virstų „užbaigtu“ prieaugiu. Sprinto darbų sąrašas parodo visą darbą, kurį kūrimo komanda įvardijo kaip būtiną sprinto tikslui pasiekti. Kitaip tariant, tai pakankamai detalus planas, kasdieniams Scrum susitikimams suprantamai vaizduojantis pakeitimų eigą. Kūrimo komanda koreguoja sprinto darbų sąrašą sprinto metu, o sprinto darbų sąrašas kinta sprinto eigoje. Šis pokytis atsiranda kūrimo komandai dirbant pagal planą ir vis daugiau sužinant apie darbą. Jei reikalingas naujas darbas, kūrimo komanda jį prideda prie darbų sąrašo. Kai darbas yra vykdomas arba užbaigtas, atnaujinamas likusio darbo įvertis. Kai plano elementai tampa nebereikalingi, jie pašalinami. Sprinto darbų sąrašas yra gerai matomas darbo, kurį kūrimo komanda planuoja užbaigti sprinto metu, atvaizdavimas realiu laiku. Sąrašą gali keisti tik kūrimo komanda.

Sprinto eigos stebėjimas

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

PRIEAUGIS

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

apibrėžti.

ARTEFAKTŲ SKAIDRUMAS

Vertės ir kontrolės rizikos optimizavimo sprendimai remiasi artefaktų suvokimu. Nuo skaidrumo ir išbaigtumo priklauso sprendimų patikimumas, taigi artefaktų skaidrumas - viena pagrindinių Scrum vertybių. Kuo neaiškesni yra šie artefaktai, tuo klaidingesni gali būti sprendimai, sumažėti vertė ir padidėti rizika. Scrum meistras turi dirbti su produkto šeimininku, kūrimo komanda ir kitomis susijusiomis šalimis, kad suprastų, ar artefaktai yra visiškai skaidrūs. Yra įvairių aprašytų būdų, kaip veikti esant nepakankamam skaidrumui.*

Scrum meistras, tikrindamas artefaktus, suvokdamas modelius, įdėmiai klausydamasis, apibrėždamas neatitikimus tarp lūkesčių ir rezultatų, gali nustatyti, ar skaidrumas pakankamas. Jo pareiga yra dirbti su Scrum komanda ir organizacija bei didinti artefaktų skaidrumą. Paprastai šis darbas apima mokymą, įtikinimą ir pokyčius. Skaidrumas pasiekiamas ne per dieną, bet ilgalaikiu darbu.

**Scrum meistras turi pagelbėti kiekvienam pritaikyti labiausiai tinkamus būdus*

BAIGTUMO APIBRĖŽTIS

Kai produkto darbų sąrašo įrašas ar prieaugis pažymimas kaip „užbaigtas“, kiekvienas privalo suprasti, ką šis terminas reiškia. Nors apibrėžtis „užbaigtas“ įvairiose Scrum komandose ženkliai skiriasi, bendros komandos nariai turi turėti vienodą supratimą, taip užtikrinant skaidrumą. Tai yra Scrum komandos „baigtumo apibrėžtis“ ir ji naudojama įvertinti, kada darbas su produkto prieaugiu yra baigtas. Ta pati apibrėžtis padeda kūrimo komandai suprasti, kiek produkto darbų sąrašo įrašų ji gali pasirinkti per sprinto planavimo susitikimą. Kiekvieno sprinto tikslas yra pateikti parengtą išleisti funkcionalumo prieaugį, atitinkantį esamą Scrum komandos baigtumo apibrėžtį.

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

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

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

TRUMPAI APIE SCRUM

- Žmonės

Tarp tūkstančių žmonių, kurie įnešė indėlį į Scrum vystymąsi, privalu išskirti jo pradininkus **Jeff Sutherland**, dirbusį drauge su Jeff McKenna, ir **Ken Schwaber**, bendradarbiavusį su Mike Smith ir Chris Martin. Vėlesniais metais prie Scrum tobulinimo prisidėjo ir daugelis kitų.

- Istorija

Jeff Sutherland ir Ken Schwaber pirmą kartą Scrum pristatė OOPSLA konferencijoje 1995 metais. Šis pristatymas iš esmės dokumentavo žinias, kurias jie įgijo per keletą ankstesnių Scrum taikymo metų. Pagerbiant pirmąsias įmones, kuriose Scrum buvo išbandytas ir tobulinamas, išskiriamos tokios organizacijos kaip „Individual, Inc.“, „Fidelity Investments“ ir „IDX“ (dabar – „GE Medical“).

PABAIGA

Scrum yra nemokamas ir pateikiamas šiame gide*. Scrum gidas aprašo Scrum taip, kaip jį per daugiau nei 20 metų sukūrė J. Sutherland ir K. Schwaber. Kiti šaltiniai pateikia šablonus, procesus ir įžvalgas, papildančius Scrum sistemą. Tai optimizuoja produktyvumą, vertę, kūrybingumą ir tikėjimą. Scrum rolės, taisyklės, artefaktai ir įvykiai nėra keičiami. Nors taikyti tik atskiras Scrum dalis galima, toks pritaikymas nelaikomas Scrum. Scrum egzistuoja tik visumoje, ir gerai veikia kartu su kitomis technikomis, metodikomis ir praktikomis.

[*www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org)

SKIRTUMAI TARP

1. Tam, kad Scrum patikrinimo ir pritaikymo mechanizmai būtų efektyvūs, artefaktai turi būti skaidrūs. 2013 m. Scrum gide pridėta detalesnė diskusija dėl šio reikalavimo.
2. Kasdienis Scrum yra „kaip tik laiku“ Scrum planavimo įvykis. Įvestis turi būti komandos darbų eiga sprinto tikslo atžvilgiu, išvestis – naujas arba peržiūrėtas planas, optimizuojantis komandos pastangas pasiekti sprinto tikslą. Bendravimas orientuotas į „mes, komanda“ vietoje „aš, kūrėjas“.
3. Sprinto planavimo susitikimas dabar yra vienas įvykis, vietoje buvusio dviejų dalių „ką / kaip“ įvykio. Jis prasideda nuo sprinto tikslo įvardijimo, tada palyginama tai, kas yra reikalinga sprinto tikslui pasiekti su artėjančiais darbais ir tikėtiniu pajėgumu, kol galiausiai sukuriamas planas šiam tikslui pasiekti.
4. Produkto darbų sąrašas yra labiau tobulinamas, nei tvarkomas. Pagerintas produkto darbų sąrašas yra skaidrus, pakankamai gerai suprantamas ir detalus, kad būtų naudojamas sprinto planavimo susitikime pasirengiant sprintui. Tokie „skaidrūs“ produkto darbų sąrašo įrašai vadinami „paruoštais“.
5. Visi įvykiai turi maksimalius trukmės apribojimus. Trumpesnės negu vieno mėnesio trukmės

sprintai paprastai nereikalauja maksimalaus laiko.

6. Sprinto peržiūros susitikimo rezultatas – potencialiai pertvarkytas produktų darbų sąrašas, kuriame aukščiausios vertės įrašai turi didžiausią tikimybę būti pasirinkti kitame sprinto planavimo susitikime.

7. Sprinto planavimas apibrėžia numatomo prieaugio funkcionalumą ir nustato kaip kūrimo komanda šį prieaugį sukurs. Sprinto tikslas įvardijamas tam, kad būtų apibendrintas darbo rezultatas.

AGILE TERMINŲ VERTIMAI

LT	EN
Agile*	Agile
Scrum*	Scrum
Kanban*	Kanban
Lean*	Lean
Agile: • Practices • Manifesto	Agile: • Praktika • Manifestas
(Product) Backlog: • Item • Grooming Maintenance	(Produkto) darbų sąrašo: • Įrašas • Tvarkymas
Product Backlog Item Effort	Produkto darbų sąrašo įrašo darbo kiekis
Sprint Backlog: • Item	Sprinto darbų sąrašo: • Įrašas
Chart	Diagrama
(Sprint) Burndown Chart	(Sprinto) eigos diagrama
Release Burndown Chart	Išleidimo eigos diagrama
Product Burndown Chart	Produkto kūrimo eigos diagrama
Burnup chart	Prieaugio diagrama
Code Refactoring	Kodo pertvarkymas
Commitment	Įsipareigojimas
Continuous Integration	Nuolatinė integracija
Definition of Done	Baigtumo apibrėžtis
Development Team	Kūrimo / įgyvendinimo komanda
Impediment	Kliūtis
Increment	Prieaugis
Iterative	Iteracinis, kartotinis
Man-day	Žmogaus darbo diena
Pair Programming	Porinis programavimas
Planning Poker	Planavimo pokeris
Potentially shippable product	Parengtas atiduoti produktas
Product Owner	Produkto šeimininkas
Releasable product	Išleistinas produktas
Release	Išleidimas, laida
Release planning	laidų planavimas
Scrum: • Team • Master • Process • Event • Artifact	Scrum: • Komanda • Meistras • Procesas • Įvykis • Artefaktas
Daily Scrum	Kasdieninis Scrum
Sprint: • Planning • Planning Meeting • Goal • Review • Retrospective • Task	Sprinto: • Planavimas • Planavimo susitikimas • Tikslas • Peržiūra • Retrospektyva • Užduotis
Story Point	Pasakojimo vienetą
Task Board	Užduočių lenta

Team	Komanda, grupē
Self-Organizing Team	Savitvarkē komanda / grupē
Cross-Functional Team	Daugiafunkcē komanda / grupē
Team Velocity	Komandos / grupēs sparta
Test Driven Development	Testavīmu grīstas kūrimas
Time-box	Trūkmēs apribojimas
Use Case	Panaudos atvejis
User Story	Vartotojo pasakojimas
Work in progress	Pradētas darbas

**Neverstinas – naudojamas kaip tikrinis daiktavardis (pavadinimas)*

AGILE: MANIFESTAS, SCRUM GIDAS, TERMINAI

1-oji laida

Vertėjai: Šarūnas Dargelis, Darius Juostas, Monika Juostaitė, Lina Juostienė, Vaidas Adomuskas, Algimantas Stancelis ir kiti „Agile Lietuva“ bendruomenės nariai, padedant Lietuvos projektų vadybos asociacijai

Redaktorė: Vaiva Venclovaitė

Korektorius: Gediminas Šaltenis

Maketas, viršelio dizainas: Vaiva Venclovaitė

2014-12-07

Išleido asociacija „Agile Lietuva“,
M. K. Čiurlionio 84b-75, LT-03100, Vilnius

info@agile.lt



Visa informacija, pateikta elektroniniame leidinyje „Agile: manifestas, Scrum gidas, terminai“, yra asociacijos „Agile Lietuva“ autorinės teisės nuosavybės apsaugos objektas. Knygoje pateikiamą informaciją ar jos dalį leidžiama platinti, remiksuoti, keisti ir atkurti kūrinio pagrindu net ir komerciniais tikslais, su sąlyga, kad asociacija „Agile Lietuva“ bus įvardijama kaip pradinio kūrinio autorius.