



Скрам

Описание

Принципы скрама.

Ценности аджайл манифеста.

Скрам является самым известным из всех аджайл фреймворков. Он является источником многих мыслей, которые легли в основу ценностей и принципов Аджайл Манифеста, которые формируют общую базу для многих подходов. Обратитесь к Аджайл Манифесту за более подробной информацией.

Ценности Аджайл Манифеста могут быть напрямую применены к Скраму:

- **Люди и их взаимодействия важнее процессов и инструментов.** Скрам, как и все Аджайл фреймворки и методы, полагается напрямую на веру в командную работу, людей в этих командах и то, как люди взаимодействуют между собой. Команды выясняют, что необходимо сделать, команды выясняют, как это можно сделать и команды делают это. Команды определяют, что им мешает и берут на себя ответственность, чтобы разрешить все трудности, которые им подвластны. Команды работают с другими частями организации, чтобы разрешить вопросы, которые команда не контролирует напрямую. Этот шаг является критическим. Пытаться делать Скрам, одновременно нарушая этот основной фокус на командной ответственности, обычно не ведет ни к чему хорошему.
- **Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.** Скрам требует наличия работающего, законченного инкремента продукта, в качестве основного результата работы в каждом Спринте. Конечно же, будет необходимо выполнить анализ, дизайн, тестирование, и все это, возможно, придется задокументировать. Но именно наличие работающего программного обеспечения позволит организации добиться успеха на проекте. Этот шаг является критическим. Скрам команды должны производить инкремент продукта каждый Спринт.
- **Сотрудничество с заказчиком важнее обсуждения условий контракта.** Scrum Product Owner является основной точкой контакта Скрам команды с конечными пользователями продукта и с частями организации, которая нуждается в продукте. Product Owner является частью команды и работает совместно с командой, чтобы определить, что же необходимо сделать. В этой

совместной работе Product Owner выбирает наиболее ценные вещи для их последующего выполнения и обеспечивает наиболее высокую ценность от продукта в каждый момент времени. Этот шаг является критическим. Product Owner-у необходимо выстраивать насыщенную совместную работу с командой.

- **Реакция на изменения важнее следования плану.** Все элементы Скрама разработаны для того, чтобы убедиться, что все всегда имеют необходимую информацию, чтобы можно было принять хорошие решения относительно проекта. Прогресс проекта измеряется реальным, работающим инкрементом продукта. Список вещей, которые необходимо сделать по проекту, является видимым для всех желающих. Общий прогресс, а также прогресс по каждому Спринту, тоже четко виден. Проблемы и беспокойства обсуждаются в открытую и решаются незамедлительно. Этот шаг является критическим. Скрам работает хорошо для команд, которые открыто “инспектируют”, что происходит и “адаптируют” их действия под существующую реальность. Скрам работает плохо для тех, кто этого не делает.

Ценности Скрама.

Вся работа, выполняемая в Скраме, должна базироваться на ценностях, которые являются основанием для всех процессов и принципов командной работы. Используя фреймворк и постоянные улучшения, Скрам создает эти ценности и, одновременно, полагается на них. Вот эти ценности: Фокус, Смелость, Открытость, Обязательство и Уважение.

Фокус. Поскольку мы фокусируемся на ограниченном количестве вещей в единицу времени, мы хорошо сотрудничаем и делаем отличную работу. Мы поставляем ценные вещи быстрее.

Смелость. Поскольку мы не работаем в одиночку, мы чувствуем поддержку и имеем больше ресурсов в нашем распоряжении. Это дает нам смелость браться за более трудные задачи.

Открытость. По мере того, как мы работаем вместе, мы практикуемся в выражении того, как обстоят наши дела, и что препятствует дальнейшей работе. Мы осознаем, что выражать наши беспокойства - это хорошо, поскольку это дает нам возможность направить нашу энергию на их разрешение.

Обязательство. Поскольку у нас больше контроля за тем, что происходит, мы чувствуем на себе больше ответственности за дальнейший

успех.

Уважение. По мере нашей совместной работы, делаясь успехами и неудачами, мы больше уважаем друг друга и помогаем друг другу заслужить это уважение.

Если организация позволит Скраму работать, она обнаружит все преимущества, которые дает Скрам и начнет понимать, почему эти ценности необходимы для того, чтобы Скрам работал.

Фреймворк Скрама.

Скрам является фреймворком для разработки продуктов. Скрам начинается с того момента, когда некоторые заинтересованные лица нуждаются в продукте.

Скрам - это командный процесс. Скрам команда включает в себя три роли: Scrum Product Owner, Скрам Мастер и члены Команды разработки. Product Owner является ответственным за определение, какую работу необходимо выполнить. Скрам Мастер выступает в качестве слуги-лидера (servant leader), помогая команде и организации использовать Скрам наилучшим образом. Команда разработки инкрементально создает продукт в серии коротких временных интервалов, называемых Спринтами. Спринт - это фиксированный временной интервал от одной до 4 недель, где предпочтение отдается более коротким интервалам. Каждый Спринт Скрам Команда создает и доставляет Инкремент Продукта. Каждый инкремент является четко отличимым, заметно улучшенным, рабочим срезом продукта, удовлетворяющим понятным критериям приемки и созданный на определенном уровне качества, называемом Определением Готовности (Definition of Done).

Скрам включает в себя три важных артефакта: Бэклог Продукта, Спринт Бэклог и Инкремент Продукта. Бэклог Продукта - это упорядоченный список идей в отношении продукта, постоянно поддерживаемый в порядке, согласно которому мы думаем создавать продукт. Спринт Бэклог - это детальный план работы на следующий Спринт. Инкремент Продукта - это необходимый результат работы каждого Спринта. Это интегрированная версия продукта, поддерживаемая на уровне качества, достаточно высоком, чтобы поставлять продукт пользователям, если Product Owner решит, что это сделать целесообразно. В дополнение к этим артефактам Скрам требует прозрачности, как внутри команды, так и по отношению к остальным заинтересованным лицам. Поэтому Скрам Команда должна делать видимыми их планы и прогресс.

Скрам включает в себя 5 видов активности или встреч. Это:

1. Работа с Бэклогом Продукта
2. Планирование Спринта
3. Daily Scrum
4. Демонстрация
5. Ретроспектива.

Мы опишем роли, артефакты, активности и весь цикл Скрама ниже.

Роли в Скраме.

Роль: Product Owner

Product Owner - это один человек, ответственный за определение того, что же будет являться наиболее ценным и возможным продуктом к желаемой дате. Это делается посредством управления работой, которая поступает команде, выбором и уточнением элементов Бэклога Продукта. Product Owner поддерживает Бэклог Продукта и заботится о том, чтобы все знали, что в нем находится и какие приоритеты расставлены. Product Owner-у могут помогать другие люди, но это всегда один человек.

Конечно же, Product Owner не является единственным ответственным за все. Вся Скрам Команда является ответственной за то, чтобы быть максимально продуктивной, за улучшение их практик работы, обсуждение важных вопросов, помощи Product Owner-у и так далее. Команда Разработки ответственна за определение количества работы, выполняемой в один Спринт, и за создание Инкремента Продукта, который можно будет использовать каждый Спринт.

Однако, Product Owner в Скраме - это уникальная должность. Product Owner типично является человеком, наиболее приближенным к “бизнес стороне” проекта. Product Owner обычно наделен полномочиями в организации, чтобы “вытолкнуть этот продукт” и чаще всего подразумевается, что это именно тот человек, который сможет лучше других удовлетворить пожелания всех заинтересованных лиц. Product Owner добивается этого, управляя Бэклогом Продукта и обеспечивая высокую прозрачность Бэклога Продукта, а так же прозрачность прогресса работ по нему.

Product Owner выбирает, что Команда Разработки будет делать

следующим шагом, а что стоит придержать на потом, постоянно принимая решения об объеме работ против графика продвижения. Таким образом, Product Owner обеспечивает наличие наилучшего возможного продукта в каждый момент времени.

Роль: Член Команды Разработки

Команда Разработки состоит из профессионалов, которые работают над созданием Инкремента Продукта. Они самоорганизуются для выполнения работ. Предполагается, что Члены Команды Разработки работают на проекте в полную занятость.

Скрам требует, чтобы Команда Разработки была кроссфункциональной, то есть содержала людей со всеми необходимыми знаниями и умениями для того, чтобы создать каждый Инкремент Продукта.

Члены Команды Разработки являются ответственными за то, чтобы самоорганизоваться для достижения Цели Спринта, создавая каждый Инкремент Продукта, согласно Плану Спринта.

Product Owner поддерживает упорядоченный список всего, что необходимо сделать. Члены Команды Разработки прогнозируют сколько они смогут сделать в следующий Спринт и сами решают, как они это будут делать.

Роль: Скрам Мастер

Скрам Мастер - это “слуга-лидер”, помогающий остальным членам Скрам Команды следовать выбранному ими процессу. Скрам Мастер должен иметь хорошее понимание фреймворка Скрама и способен учить других тонкостям этого процесса.

Скрам Мастер работает вместе с Product Owner-ом, помогая Product Owner-у понимать, создавать и поддерживать Бэклог Продукта. Он работает с Командой Разработки, пытаясь найти и внедрить технические практики, которые позволят команде достичь нужного состояния готовности продукта по окончании Спринта. Он работает со всей Скрам Командой над эволюцией Определения Готовности.

Другая зона ответственности Скрам Мастера - это наблюдение за тем, как убираются препятствия на пути прогресса команды. Эти препятствия могут быть внешними по отношению к команде (такими как отсутствие поддержки другой команды), или внутренними (такими как Product Owner,

который не знает, как подготавливать Бэклог Продукта надлежащим образом).

Скрам Мастер выхаживает самоорганизацию. Проблемы должны разрешаться самой командой, как только возможно.

Скрам Мастер является коучем Скрам Команды, помогая им следовать Скрам процессу. Он помогает им работать вместе и изучать фреймворк Скрам, а также защищает их от внутренних и внешних раздражителей. Он может фасилитировать встречи и помогает Скрам Команде не сбиться с пути, оставаться продуктивной и наращивать свои возможности.

Скрам Мастер является ответственным за то, чтобы убедиться, что Скрам понимают и применяют как внутри команды, так и за ее пределами. Он помогает людям вне команды понимать процесс и видит, какие взаимодействия с командой помогают им, а какие нет. Скрам Мастер помогает всем улучшаться, чтобы Скрам Команда стала более продуктивной и ценной.

Артефакт: Бэклог Продукта

Бэклог Продукта является важным артефактом в Скраме. Бэклог Продукта - это упорядоченный список идей, относительно продукта, поддерживаемый в порядке, в котором мы думаем работать над ними. Это единственный источник, из которого вытекают все требования. Это означает, что вся работа, которую делает Команда Разработки, находится в Бэклоге Продукта. Каждая идея новой возможности продукта, улучшение, исправление ошибок, документация - каждый кусочек работы команды имеет свое начало в элементе Бэклога Продукта. Каждый элемент Бэклога Продукта включает в себя описание и оценку.

В начале работы Бэклог Продукта может быть как длинным, так и коротким списком. Он может быть расплывчатым или детализированным. Типично он появляется коротким и размытым, и становится более длинным и более конкретным по истечении времени. Элементы Бэклога Продукта, которые являются кандидатами на их скорую имплементацию, должны быть “рафинированы”: уточнены, определены более точно, разбиты на более мелкие кусочки, все это должно быть сделано, как часть активности Работа над Бэклогом Продукта.

Product Owner является ответственным и отвечающим за поддержание Бэклога Продукта в надлежащем состоянии, хотя ему может и, скорее всего, потребуется помощь в этой работе. Элементы Бэклога Продукта могут порождаться Product Owner-ом, членами команды или другими

заинтересованными лицами.

Активность: Работа над Бэклогом Продукта

Поскольку элементы Бэклога Продукта довольно часто являются большими и общими по своей натуре, и поскольку идеи приходят и уходят, а приоритеты меняются, Работа над Бэклогом Продукта - это непрерывная активность, выполняющаяся на протяжении всего Скрам проекта. Эта активность включает в себя, но не ограничивается, следующим:

Поддержание Бэклога Продукта упорядоченным

Удаление или снижение важности элементов, которые потеряли свою актуальность

Добавление или повышение важности элементам, которые появляются впервые или становятся более важными

Разбивка элементов на более мелкие

Слияние элементов в более крупные

Оценка элементов

Одним из ключевых преимуществ активности Работа над Бэклогом Продукта является подготовка к грядущим Спринтам. В этом ключе, особое внимание уделяется уточнению элементов бэклога, которые скоро должны будут быть реализованы. Нужно подумать о следующих вещах (но не ограничиваясь только ими):

Каждый элемент, попадающий в Спринт, в идеале должен нести в себе инкремент “бизнес ценности”

Команда Разработки должна быть в состоянии реализовать каждый элемент Бэклога Продукта за один Спринт

Всем должны быть понятны наши намерения

В зависимости от природы продукта, могут потребоваться другие умения и навыки. В каждом случае, Работа над Бэклогом Продукта должна рассматриваться как активность для всех членов команды, а не только для Product Owner-а.

Активность: Планирование Спринта

Каждый Спринт начинается с ограниченной по времени встречи,

называемой Планирование Спринта. На этой встрече Скрам Команда совместно осуществляет выбор и добивается понимания предстоящей работы в следующем Спринте.

Вся команда участвует в Планировании Спринта. Работая и руководствуясь упорядоченным Бэклогом Продукта, Product Owner и члены Команды Разработки обсуждают каждый элемент и приходят к его общему пониманию и пониманию, что же необходимо сделать, чтобы выполнить данный элемент, согласно текущему Определению Готовности. Все встречи в Скрам являются ограниченными по времени. Рекомендованная продолжительность Планирования Спринта два часа или меньше на каждую неделю продолжительности Спринта. Поскольку встреча является ограниченной по времени, успешность Планирования Спринта очень зависит от качества Бэклога Продукта, имеющегося на данный момент. Именно поэтому активность Работа над Бэклогом Продукта является такой важной.

В Скраме, Планирование Спринта имеет две части:

1. Определение, какая работа будет выполнена в Спринте
2. Определение, как работа будет выполнена

Часть первая: Какая работа будет выполнена?

В первой части встречи, Product Owner представляет упорядоченные элементы Бэклога Продукта Команде Разработки и вся Скрам Команда работает совместно, чтобы понять предстоящую работу.

Количество элементов Бэклога Продукта, которые будут выбраны в Спринте, целиком и полностью определяется Командой Разработки. Для того, чтобы понять сколько элементов стоит взять, Команда Разработки оценивает текущее состояние Инкремента Продукта, прошлую продуктивность команды, текущие возможности команды и упорядоченный Бэклог Продукта. Команда Разработки самостоятельно решает сколько на себя взять работы. Ни Product Owner, ни кто другой, не может дать большее количество работы Команде Разработки.

Часто, но не всегда, определяется Цель Спринта. Это очень хорошая практика, позволяющая всем сфокусироваться на самом важном из того, что предстоит сделать, и меньше на мелких деталях, которые могут быть не так важны.

Часть вторая: Как работа будет сделана?

Во второй части встречи Команда Разработки работает совместно, чтобы понять, как создать следующий Инкремент Продукта в соответствии с текущим Определением Готовности. Они выполняют необходимый дизайн и планирование, чтобы убедиться в том, что работу реально выполнить в пределах одного Спринта. Работа, которую надо будет сделать в первые дни Спринта, разбита на кусочки, каждый из которых меньше, чем один день по своей продолжительности. Работа, которая будет выполняться позже, может быть более крупной и может быть разбита на более поздней стадии.

Решать, как выполнять работу является ответственностью Команды Разработки, так же, как и решать, что за работу делать, является ответственностью Product Owner-а.

Product Owner может остаться на эту часть встречи, чтобы отвечать на вопросы и улаживать недопонимания. В любом случае, Product Owner должен быть в непосредственной доступности.

Результат Планирования Спринта

Планирование Спринта завершается, когда у Скрам Команды имеется общее понимание количества и сложности работы, которая должна будет быть завершена в следующий Спринт и которая при разумном стечении обстоятельств ожидается к завершению. Команда Разработки прогнозирует количество работы, которую она может выполнить и берет на себя обязательства по отношению друг к другу сделать это.

Подводя итоги: при Планировании Спринта Команда Разработки делает следующее:

- Рассматривает и обсуждает элементы Бэклога Продукта с Product Owner-ом
- Убеждается, что они понимают их
- Выбирает несколько элементов, выполнение которых они прогнозируют
- Создает достаточно детальный план, чтобы быть уверенным, что они могут выполнить эти элементы

Полученный список вещей, которые необходимо сделать и есть План Спринта.

Артефакт: Бэклог Спринта

Бэклог Спринта - это список рафинированных элементов Бэклога Продукта, которые выбраны для реализации в текущем Спринте, совместно с планом команды по выполнению этой работы.

При наличии Бэклога Спринта, Спринт начинается и Команда Разработки создает новый Инкремент Продукта, определяемый Бэклогом Спринта.

Разработка

Во время Спринта Команда Разработки самоорганизуется, чтобы создать Инкремент Продукта, согласно Бэклога Спринта, как было определено на Планировании Спринта. Самоорганизация означает, что команда со всей ответственностью производит Инкремент Продукта, согласно всем принятым организационным стандартам, согласно Определению Готовности и что Команда Разработки самостоятельно определяет, как этого добиться.

Артефакт: Инкремент Продукта

Самым важным артефактом в Скраме является Инкремент Продукта. Каждый Спринт производится очередной Инкремент Продукта. Инкремент Продукта должен быть произведен с качеством, достаточным, чтобы быть переданным конечным пользователям. Инкремент Продукта должен соответствовать текущему Определению Готовности Скрам Команды и каждый компонент Инкремента Продукта должен быть принят Product Owner-ом.

Дополнительные индикаторы видимого прогресса

Скрам требует прозрачности внутри и вовне команды. В то время, как Инкремент Продукта является наиболее важным способом создания прозрачности, Скрам Команда будет создавать и другие артефакты, которые необходимы чтобы убедиться в понимании текущего статуса проекта. Общепринятыми дополнительными артефактами являются диаграммы сгорания и доски задач.

Уговор: Определение Готовности

Когда Инкремент Продукта поставляется, он должен быть “готов”, согласно общему пониманию. Что же означает это “готово”. Это определение может быть разным для разных Скрам Команд и по мере того, как команда становится более зрелой, Определение Готовности будет расширяться и становиться все более строгим.

Определение Готовности всегда должно включать в себя индикаторы, что Инкремент Продукта обладает достаточным уровнем качества, чтобы быть доставленным конечным пользователям. Product Owner должен иметь возможность принять решение о немедленном выпуске продукта пользователям. Инкремент Продукта включает в себя функциональность всех предыдущих Инкрементов Продукта и является полностью протестированным, так что все завершённые элементы Бэклога Продукта успешно работают вместе.

Активность: Daily Scrum

Команда Разработки является самоорганизованной. Команда Разработки использует встречи Daily Scrum для того, чтобы убедиться, что они не отклонились от достижения Цели Спринта. Встреча проводится в одно и то же время, в одном и том же месте каждый день. Каждый из членов Команды Разработки сообщает три единицы информации:

- Что я сделал с момента последнего Daily Scrum
- Что я планирую сделать до следующего Daily Scrum
- Что препятствует моему продвижению вперед

Возможны короткие уточняющие вопросы и пояснения, но не проводится никаких дискуссий по поводу этих тем на самом Daily Scrum. Многие команды встречаются сразу после Daily Scrum, чтобы обсудить идентифицированные там проблемы.

Daily Scrum - это не отчет ни для менеджмента, ни для Product Owner-а, ни для Скрам Мастера. Это возможность пообщаться внутри команды, чтобы убедиться, что у всех по-прежнему имеется общее понимание. Только члены Скрам Команды, включая Скрам Мастера и Product Owner-а, говорят во время этой встречи. Другие заинтересованные стороны могут прийти и послушать. В зависимости от того, что будет идентифицировано на этой встрече, Команда Разработки реорганизует работу, необходимую для достижения Цели Спринта.

Daily Scrum является ключевым моментом Скрама, обеспечивающий прозрачность, доверие и лучшую производительность. Он позволяет быстро опознавать проблемы и возвращает командную самоорганизованность и самодостаточность. Все встречи в Скраме ограничены во времени. Рекомендованное ограничение для Daily Scrum - не более 15 минут.

Активность: Демонстрация

В конце каждого Спринта Скрам Команда и заинтересованные лица пересматривают результаты Спринта. Рекомендованное ограничение для Демонстрации - один час на каждую неделю Спринта.

Центральной темой для обсуждения является Инкремент Продукта, завершённый в течении Спринта. Поскольку заинтересованным лицам важен результат, имеет смысл, чтобы они присутствовали на данной встрече. Это неформальная встреча, чтобы посмотреть, где мы находимся и пообщаться на тему, как нам продвигаться вперед. Мнения каждого участника Демонстрации приветствуются. Естественно, Product Owner принимает окончательное решение о будущем, обновляя Бэклог Продукта надлежащим образом.

Разные команды найдут свой собственный способ проведения Демонстрации. Обычно это реализуется демонстрацией Инкремента Продукта. Группа часто обсуждает свои наблюдения и идеи по поводу продукта, возникшие у них в ходе Спринта. Они обсуждают текущее состояние Инкремента Продукта и обсуждают возможные даты окончания и что именно должно быть сделано к этим датам.

Демонстрация дает всем присутствующим обзор текущего Инкремента Продукта. В этой связи, обычной практикой является обновление Бэклога Продукта, как части Демонстрации.

Активность: Ретроспектива

В конце каждого Спринта, Скрам Команда собирается на Ретроспективу. Цель Ретроспективы пересмотреть качество существующих процессов, взаимоотношения людей и применяемые инструменты. Команда определяет, что прошло хорошо, а что не очень, а также выявляет потенциальные возможности для улучшений. Они создают план улучшений на будущее. Рекомендованная продолжительность Ретроспективы один час на каждую неделю Спринта.

Скрам Команда улучшает свой процесс, всегда оставаясь в рамках фреймворка Скрам.

Промыть и повторить.

Цикл Скрама повторяется каждый последующий Спринт.

Подводя итоги: члены Скрам Команды (Product Owner, Команда Разработки и Скрам Мастер) работают совместно, чтобы создать серию Инкрементов Продукта, в течение коротких фиксированных по времени интервалов, называемых Спринтами. Каждый Инкремент Продукта удовлетворяет критериям приемки Product Owner-а и общепринятому командой Определению Готовности. Команда работает, исходя из Бэклога Продукта. Каждый Спринт они начинают с Планирования Спринта, где производится Бэклог Спринта - план работы на Спринт. Команда самоорганизуется в своей работе, используя Daily Scrum для координации и для того, чтобы убедиться, что они производят наилучший из возможных Инкрементов Продукта. Они выполняют Работу над Бэклогом Спринта, чтобы подготовиться к следующему Планированию Спринта. Команда заканчивает Спринт Демонстрацией и Ретроспективой, пересматривая продукт и свой процесс.