

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2019/2020
Autor	Daniel Vrána, vrad00
Téma	Strukturovaný popis škálovatelného rámce Enterprise Scrum
Datum odevzdání	22.5.2020

1 Úvod

Cílem této semestrální práce je analyzovat a následně strukturovaně popsat škálovatelný rámec Enterprise Scrum. Enterprise Scrum vychází z populárního a široce používaného rámce Scrum. Enterprise Scrum, zobecňuje a rozšiřuje Scrum pro použití ve firmách prakticky jakékoliv velikosti a zaměření. Hlavním cílem rámce je umožnit zavedení agilního přístupu na všech vrstvách managementu a organizace.

2 Základní informace o rámci

Následující tabulka uvádí základní informace o rámci Enterprise Scrum:

Název	Enterprise Scrum
Web rámce	http://www.enterprisescrum.com/
Rok vzniku	Verze 1.1–2014, Verze 4.0 (poslední verze) - 2018
Autor	Mike Beedle
Kategorizace dle Horlach et al.(2018)	Organization focus – Inter-team focus
Základní zdroj pro rámec (verze 4.0)	Enterprise Scrum Definition Dostupné z http://www.enterprisescrum.com/storage/Enterprise%20Scrum%20Definition.pdf

Kategorizace dle článku „GermanyIT Governance in Scaling Agile Frameworks“ (Horlach et al. 2018) uvádí rámec Enterprise Scrum jako kategorii „Organization focus“ s podkategorií „Inter-team focus“. Rámce v této kategorii se zaměřují na agilitu produktu a strukturní plán agilní organizace. Podkategorie „Inter-team focus“ pak obsahuje rámce, které se zaměřují na horizontální škálování skrze koordinaci mnoha týmů. Enterprise Scrum svým zaměřením této kategorizaci odpovídá, jelikož za pomoci týmů řeší škálování celé organizace.

3 Charakteristika rámce

Rámec je ve svém základním zdroji definován jako „rámec, který chce dosáhnout rychlého doručování business hodnoty a vyrovnaných přínosů všech zainteresovaných stran“ (Beedle 2018a, s. 14). Druhá definice uvedená v základním zdroji je více obsáhlá (je nazývána jako plná definice) a mluví o rámci jako „obecném, zaměřeném na zákazníka, iterativně přírůstkovém, se snahou dělat vše najednou, škálovatelném, zaměřeném na výsledky a založeném na subsumpci, který chce dosáhnout rychlého doručování business hodnoty a vyrovnaných přínosů všech zainteresovaných stran za použití samo organizovaných týmů“ (Beedle 2018a, s. 14).

Oficiální definice však dle názoru autora této práce rámec příliš necharakterizují, předkládá proto svůj vlastní pohled na rámec.

Enterprise Scrum se snaží za použití prvku zvaného canvas, konceptu instance a široké škály konfigurovatelných parametrů poskytnout rámec pro organizace jakékoliv velikosti a zaměření. Enterprise Scrum tak nemusí být nutně použit pouze na vývoj softwaru, ale na jakoukoliv podnikatelskou činnost, včetně managementu. Jak je uvedeno v oficiálním dokumentu (Beedle 2018a, s. 14), Enterprise Scrum je možné použít i na nepodnikatelské činnosti, ačkoliv tak není přímo zaměřen, například na management fotbalového týmu, nebo studentských projektů. Ke škálování přistupuje přidáváním dalších instancí do jedné organizace, používáním a provazováním více canvasů a iterativní postupnou úpravou parametrů a postupů, které rámec definuje, dle toho, jak se organizace dále rozvíjí. Co se týče jeho procesních postupů, rámec vychází z rámce Scrum. Veškerá práce probíhá v iteracích, které jsou nazývány jako Cycle. Každá iterace se skládá z plánování, práce na připraveném plánu, zhodnocení proběhlé práce v iteraci a následném zlepšování pro příští iterace. Velmi výraznou charakteristikou rámce je možnost konfigurace. Do konkrétních instancí rámce je možné přidávat širokou škálu management technik a vzorů.

4 Přehled prvků rámce

Bohužel oficiální definice Enterprise Scrum je velmi chaotická, špatně strukturovaná a obsahuje nemalé množství cyklických referencí, kdy jednotlivé definice pojmů se odkazují jedna na druhou, častokrát přes několik desítek stran dokumentu. Celý rámec je tak nutné chápat spíše jako celek než po jednotlivých prvcích. Ve snaze o zachování logické a požadované struktury této práce, autor níže vyjmenovává základní termíny použité v oficiální definici a této práci. Pro lepší orientaci také využívá informací z tabulky v oficiální definici rámce (Beedle 2018a, s. 18–19), která porovnává termíny použité v Enterprise Scrum s rámcem Scrum.

Název v rámci Scrum	Název v rámci Enterprise Scrum	Stručný popis
Product Backlog Item	Value List Item	Product Backlog Item je vlastnost softwaru, která má být vyvinuta. Value List Item je pak zobecnění zahrnující jakoukoliv jednotku práce nebo důležitý fakt pro přinesení byznys hodnoty.
Není	Value List Item Type	Value List Item Type určuje, jakého typu je Value List Item. Jedná se například o typ „Finance“ pokud máme Value List Item type „zajistit dotace pro projekt X“
Product Backlog	Value List	Seznam všech Product Backlog Item, které je potřeba vyvinout pro software. Value List je poté seznamem všech Value List Item.
Definition of Done	Definition of Done	Vlastnost Product Backlog Item. Definuje, kdy je daný Item v dokončeném stavu. V Enterprise Scrumu se jedná o to samé, ale navíc je definován Definition of Done Standard.
Team	Team	Jedná se o jednu ze třech rolí. Ve Scrumu se zabývá vývojem produktu (za pomoci Product Backlog), v Enterprise Scrumu pak jakoukoliv prací (za pomoci Value List),
Product Owner	Business Owner	Jedná se o jednu ze třech rolí. Ve Scrumu zodpovídá za produkt a komunikaci se zákazníkem. V Enterprise Scrum je pak

		zodpovědný za práci, kterou má dodat Team, ne nutně pouze produkt.
Scrum Master	Coach	Ve Scrumu dohlíží na dodržování Scrum ceremonií a pomáhá roli Team. V Enterprise Scrumu dělá prakticky to samé s několika odpovědnostmi navíc.
Sprint	Cycle	Čas, za který se má vyvinout přírůstek k řešení. Ve Scrumu je doporučovaná délka 1-4 týdny. Enterprise Scrum pak nedefinuje doporučenou délku a umožňuje cykly zanořovat do sebe.
Není	Instance	Hlavní konfigurační prvek Enterprise Scrumu. Enterprise Scrum definuje parametry, jejichž různým nastavením získáváme instanci. Instancí může být v rámci jednoho podniku vícero na různých úrovních
Není	Canvas	Canvas je hlavním vizualizačním prvkem Enterprise Scrumu. Vychází z konceptu Business Canvas. Jedná se o druh tabulky, na kterou definujeme jednotlivé Value List Items. Jednotlivá okénka canvasu se považují za Value List Item Types. V této práci je blíže popsán i s obrázky

5 Role

Enterprise Scrum, stejně jako Scrum, definuje tři role. Jsou jimi Business Owner, Coach a Team. Beedle (2018a, s. 25) uvádí tyto role jako „pravé role“. To znamená, že role Business Owner a Coach nemusí nutně vykonávat jeden člověk. V práci se prolínají dva termíny „Team“ a „tým“. V definici Enterprise Scrum všechny tři role dohromady tvoří Enterprise Scrum Team a role Team je pouze součástí tohoto zastřešujícího pojmu. Pro přehlednost je na celý Enterprise Scrum Team odkazováno pouze jako na „tým“ a na příslušnou roli pak jejím anglickým názvem „Team“.

5.1 Business Owner

Business Owner za účasti všech zainteresovaných stran definuje tzv. Initial Value List. Initial Value List obsahuje tzv. Value List Items (VLI), které po svém dokončení, kde stav dokončení jednoho VLI je definován za pomoci Definition of Done, přispívají k business hodnotě, kterou má celý tým generovat. Business Owner je jedinou rolí, která může celý Value List Item upravovat. Za pomoci těchto úprav Business Owner také vede vizi týmu. Na konci každé iterace, ve fázi Review, schvaluje VLI, které byly označeny jako dokončené (Beedle 2018a, s. 26-27).

Mezi další povinnosti role patří koordinace a zastoupení všech zainteresovaných stran, určení rozsahu práce pro roli Team a výběru toho, co bude dodáno. Dále také podpora pro roli Team a Coach.

Role Business Owner může existovat ve čtyřech konfiguracích co se týče jejího zastoupení (Beedle 2018a, s. 27):

- Několik lidí – Roli Business Owner zastupuje několik lidí. Výhodou tohoto zastoupení je větší rozsah vědomostí, které jednotliví lidé v zastoupení přinášejí. Nevýhodou je v tomto ohledu je nutnost větší koordinace.
- Jeden člověk – Pokud je role zastoupena jedním člověkem, získáváme rychlejší rozhodnutí, jelikož odpadá koordinace. Na druhou stranu však jeden člověk neobsáhne tak velké množství znalostí a získáváme pouze jeden pohled na věc.
- Distribuována přes celý tým – Rizika distribuce přes celý tým jsou hlavně nedostatečné znalosti pro danou roli. Zároveň také tým nebude schopen věnovat roli větší množství času, jako by tomu bylo u případu několika lidí, či jednoho člověka.
- Business Owner Team – tato konfigurace není konfigurací sama o sobě, jako spíše podpůrným nástrojem pro jednu z předchozích třech konfigurací. Při velkém objemu práce je dobré zavádět podpůrný Business Owner tým, který může například sestávat z expertů, či business analytiků.

5.2 Coach

Role Coach je hlavním management prvkem pro Team. Na začátku formování instance vybírá první členy Teamu, kteří následně vybírají členy další. Funguje také jako mentor pro tým, kde se snaží posouvat Team po všech možných stránkách a neustále zlepšovat procesy i konfiguraci instanci. Coach má také na starosti veškeré schůze, které se v dané instanci Enterprise Scrumu odehrávají. Je zodpovědný za jejich pořádání včetně přípravy agendy a rozesílání pozvánek. Samozřejmě se schůzí také sám účastní. Další jeho kompetencí je zajišťování a podpora komunikace mezi rolemi Team, Business Owner a všemi dalšími zainteresovanými stranami. Stejně jako role Business Owner, role může existovat ve více konfiguracích. U této role se však na rozdíl od role Business Owner nepřipouští podpůrný tým. Má tedy tři následující konfigurace (Beedle 2018a, s. 28):

- Několik lidí – Role je zastoupena vícero lidmi. Výhody a nevýhody jsou prakticky shodné jako u role Business Owner. Opět více lidí přináší větší rozsah vědomostí a znalostí, avšak nevýhodou je složitější koordinace a možné inkonzistence v rozhodování.
- Jeden člověk – Role je zastoupena jedním člověkem. Výhodou jsou plně konzistentní rozhodnutí a odpadá koordinace. Nicméně jeden člověk obsáhne menší rozsah znalostí a vědomostí a má méně času na řešení problémů, které při práci týmu mohou nastat.
- Distribuována přes celý tým – Stejně jako u Business Owenera je možné roli rozložit na všechny členy týmu. Nevýhodou je však možné riziko ztráty celkového pohledu na práci týmu a možnost zaseknutí týmu v oblasti sociálních problémů.

5.3 Team

Team je rolí, která vykonává práci. V této roli může figurovat jeden či více lidí, doporučená velikost je však rozmezí 3-9 lidí. Tým pracuje na definovaných Value List Items a posouvá je tak k dokončenému stavu, který je definovaný pomocí Definition of Done jednotlivých Value List Item. Kolik práce je v každém cyklu uděláno záleží právě na této roli. Členové role si z Value Listu vybírají Value List Items, na kterých bude v rámci cyklu pracováno. Cílem Teamu by mělo být se co nejvíce sebe organizovat. Pro nové role Team je možné začlenit mentora nebo architekta, kteří členy postupně povedou k samo organizaci. Role Team má také pravomoc vybírat nové členy (Beedle 2018a, s. 28).

6 Praktiky

6.1 Cycle

Cycle je zobecnění Sprintu ze Scrumu. Na rozdíl od Sprintu, Cycle může být libovolně dlouhý. Je možné jeho délku nastavit na jednu hodinu, nebo také jeden rok (Beedle 2018a, s. 37). Další

odlišností je také to, že Cycle je možné zanořovat jeden do druhého. To znamená, že v jednom měsíčním Cycle, mohou probíhat kratší, například týdenní, nebo čtrnáctidenní (Beedle 2018a, s. 44).

Struktura Cycle se skládá ze čtyř fází, Planning (plánování), Collaboration (kolaborace), Review (zhodnocení) a Improve (zlepšování). Fáze dohromady tvoří zkratku PCRI. Co se týče různých ceremonií v průběhu Cycle, jsou plně volitelné a konfigurovatelné podle potřeb konkrétní instance Enterprise Scrumu.

6.1.1 Plánování

Plánování je dále děleno na dvě části. V první části Team odhaduje, kolik práce bude schopný v daném Cycle zvládnout. Z Value List si vybírají jednotlivé Value List Item, na kterých budou v rámci Cycle pracovat. Druhá část pak sestává z plánování, jak se vybraná práce konkrétně provede. To znamená, že jednotliví členové se mohou dobrovolně hlásit na vybrané Value List Item a následně rozplánovat práci za nich za pomoci Definition of Done (Beedle 2018a, s. 37–38).

6.1.2 Kolaborace

Kolaborace by se dala nazvat „tělem“ iterace Cycle. V této fázi probíhá práce na zvolených Value List Item. Team si v rámci kolaborace pomáhá v maximální možné míře, aby dostal co nejvíce Value List Items do stavu definovaného dle jejich Definition of Done. Business Owner by měl v rámci urychlení práce být připraven hodnotit a akceptovat dodělané Value List Items a nečekat na další fázi iterace, tedy zhodnocení. V této fázi je také možné provádět techniku ze Scrumu známou jako Daily Scrum. Není však technikou povinnou (Beedle 2018a, s. 38).

6.1.3 Zhodnocení

Zhodnocení je fáze, kde Business Owner kontroluje a akceptuje všechny Value List Item, které jsou označené jako hotové dle své Definition of Done, pokud tak již neučinil v průběhu. Ve zhodnocení by pokaždé měla být věnována největší pozornost těm Value List Item, které jsou týmem považovány za nejdůležitější, nazývají se jako primární Value List Item a jsou to takové, které generují v týmu největší byznys hodnotu (Beedle 2018a, s. 38).

6.1.4 Zlepšování

Poslední fází iterace je fáze zhodnocení. V této fázi se tým zabývá zlepšením svých procesů a technik, které v iteraci používal (Beedle 2018a, s. 38).

6.2 Instance

Instance je hlavním konfiguračním prvkem Enterprise Scrumu. Instance vznikne konfigurací rámce pro potřeby společnosti nebo organizační jednotky. Instance se pojmenovávají pomocí šablony „Instance of Enterprise Scrum for doing X“ tedy například „Instance of Enterprise Scrum for Marketing and Sales“. Konfigurace je prováděna skrze jednotlivé parametry, které nabízí Enterprise Scrum. Je jich obrovské množství, existuje dohromady 20 kategorií a subkategorií (Beedle 2018a, s. 21):

- Instance – konfigurace pro instanci jako celek.
- Template – jaká je použita šablona pro konfiguraci, pokud nějaká.
- ESTTeam – konfigurace týmu v rámci instance.
- Leadership – konfigurace podpůrného vedení.
- Customer – konfiguruje zákazníka, trh a byznys hodnoty.
- informationArchitecture – konfigurace týkající se Value List Item, Value List Item Type, Definition of Done a další.
- Knowledge – konfiguruje jaké techniky a vzory jsou použité v instanci.

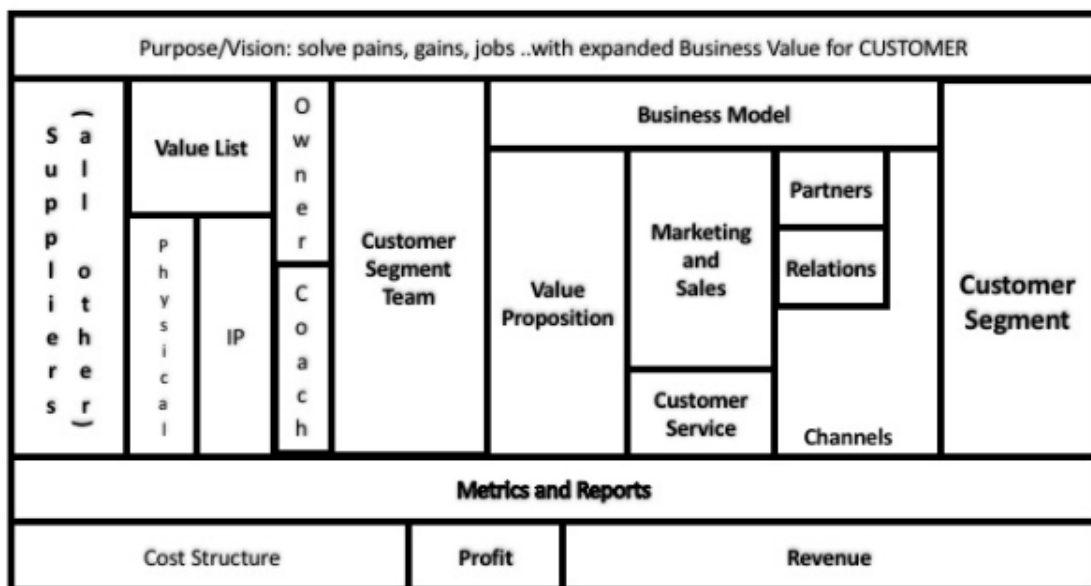
- valueList – konfigurace Value List, zavedení Initial Value List.
- process – konfigurace procesu ve vztahu k událostem.
 - schelude – přehled všech událostí.
 - cycleTypes – definice cyklů, které instance používá (například týdenní a měsíční cyklus).
 - metrics – výčet metrik, které bude instance používat.
 - reports – výčet reportů, které bude instance používat
 - calculations – jaké používáme kalkulačky, do tohoto patří například celkové náklady, nebo náklady za jednotlivé cykly.
- Scaling
 - structuralPattern – organizační vzor pro škálování
 - collaborationMode – kolaborační mód pro škálování
 - deliveryMode – frekvence v jaké dodáváme byznys hodnotu
 - deliveryTarget – komu dodáváme byznys hodnotu
 - contractType – typ smlouvy s naším zákazníkem

Oficiální definice se odkazuje na dokument s názvem „Enterprise Scrum Configuration Guide“ pro podrobné vysvětlení všech parametrů a k čemu přímo je použit. Tento dokument se však dohledat nepodařilo, vzhledem k úmrtí autora Enterprise Scrumu je pravděpodobné, že nikdy nebyl dokončen.

6.3 Canvas

Canvas je v Enterprise Scrumu hlavním vizualizačním prvkem a má být použit na vizualizaci všeho co tým považuje za opravdu důležité. Tím se rozumí jejich primární pracovní úkoly v podobě Value List, ale také další úkoly, vztahy s ostatními týmy nebo problémy, na které tým v průběhu své práce narazí. Canvas není původním prvkem Enterprise Scrumu, jeho autorem je Alexander Osterwalder (2008). Pro Enterprise Scrum byl však canvas adaptován a doplněn o prvky pro potřeby rámce. Touto úpravou vzniklo 12 různých canvasů přizpůsobené pro různé týmy a použití (Beedle 2018a, s. 72).

ES – Business Model Canvas



March 27, 2017

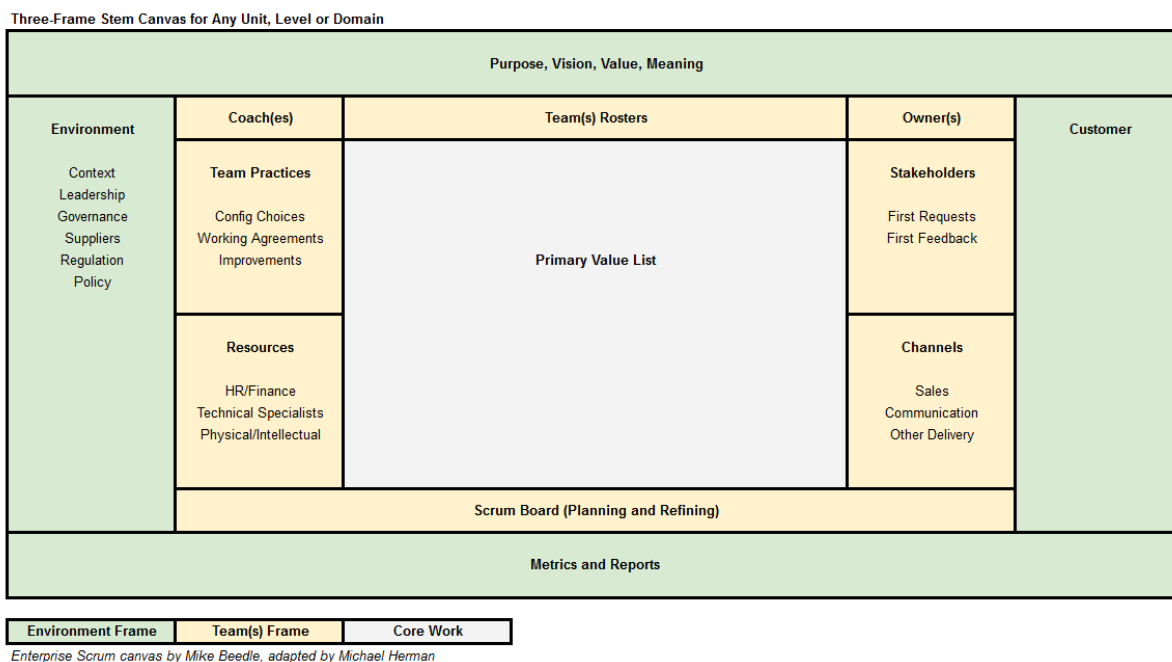
Copyright Enterprise Scrum Inc. DO NOT REPRODUCE
WITHOUT PERMISSION.

Obrázek 6.1 Business Model Canvas pro Enterprise Scrum(zdroj: (Beedle 2018a))

Využitím Enterprise Scrum canvasu se dále zabýval Michael Herman (2018). Ve své příručce popsal, jak správně canvas použít pro jednotlivé týmy a také pro škálování celé organizace.

Canvas má podobu velkého papíru, který se vytiskne a pověsí na zeď. Veškeré Value List Items a další jiné položky pak mají mít podobu lepících štítků, které se nalepují do jednotlivých oblastí Enterprise Scrum Canvasu (Herman 2018). Z oficiální definice a příručky pro využití tohoto prvku vyplývá, že jednotlivé oblasti se považují za jednotlivé Value List Item Types, tedy typy jednotlivých úkolů. Tím pádem celý canvas je možné považovat za Value List. Zde však vznikají jisté nesrovnalosti mezi příručkou, oficiální definicí a ve finále i jednotlivými částmi definice. Na obrázku 6.1, který zobrazuje jeden ze 12 canvasů uváděných v oficiální definici, je možné si povšimnout oblasti Value List. Tato oblast je společná pro několik dalších canvasů, nenachází se jen na tomto typu. Význam této oblasti není v oficiální definici nikde vysvětlen, ani není ukázáno její použití.

Michael Herman však definoval také svůj vlastní canvas pro použití rámce Enterprise Scrum, přesněji řečeno, definoval jich několik (Herman 2017). Nejzajímavějším ze všech je však ten, který nazývá jako „Stem Canvas“. Dle jeho vlastních slov „V biologii jsou kmenové buňky nediferencované buňky mnohobuněčného organismu, které se mohou vyvinout na specializované buňky jakékoliv funkce. Stejně tak jsem vyvinul něco, co nazývám jako Stem Canvas, ze kterého je možné vytvořit jakýkoliv ze specializovaných canvasů, které definoval Mike [Beedle]“. Stem Canvas slouží jako startovací prvek pro jakýkoliv tým, ze kterého se následně může rozvíjet a specializovat pro své konkrétní účely.



Obrázek 6.2 Stem Canvas (zdroj: (Herman 2017))

Na obrázku 6.2 jsou barevně označeny 3 typy oblastí. Zeleně jsou definovány ty oblasti, které primárně odpovídají na otázku, proč je dělána ta práce, která je dělána. Můžeme si zde všimnout oblastí jako je vize nebo prostředí. Tým by se při vyplňování canvasu měl na každou oblastí pozastavit a diskutovat. Diskusí má postupně docházet k vytváření nových lepících štítků a plnění canvasu. Tým dále postupuje směrem doprostřed na žlutou oblast. Tato oblast se zabývá hlavně otázkou, jak je daná práce dělána, zde si můžeme povšimnout například oblasti „Team Practices“. Poslední oblastí v šedé barvě je Primary Value List. Ta je definována jako „práce, kterou tým dělá každý den“, má se jednat o takové úkoly, které jsou primárním zdrojem byznys hodnoty, kterou tým

má přinášet. V oblasti vývoje softwaru by se tak nejspíše jednalo o všechny úkoly týkající se vývoje produktu (Herman 2018).

Z předložených informací je možné předpokládat, že oblast Value List v původním canvasu na obrázku 6.1 představuje Primary Value List, který je přímo pojmenován na Stem Canvasu.

6.4 Metriky

Rámec Enterprise Scrum sám o sobě nedefinuje žádné metriky. V oficiální definici jsou pouze uvedeny příklady metrik – spokojenost zákazníka, spokojenost zaměstnance, zisk, úspora nákladů produktivita a další. Záleží na potřebách konkrétní instance a konkrétního týmu, jaké metriky bude pro svou práci používat, pokud vůbec nějaké. Obecnou poznámkou k metrikám je, že by měly měřit věci udělané v cyklu, které jsou nějakým způsobem podstatné pro lidi, ať už se jedná o zákazníka, externí stranu, nebo zaměstnance.

6.5 Kalkulace

Enterprise Scrum také zavádí pojem kalkulace. Kalkulace jsou jistým druhem metrik, které se vztahují k jednotlivým cyklům. Podobně jako všechny prvky v Enterprise Scrumu jsou plně volitelné a jejich konkrétní podoba záleží na potřebách a konfiguraci dané instance Enterprise Scrumu. Kalkulace jsou nedefinovány přesně, tedy jaké hodnoty do nich vstupují a co je výstupem. Kalkulace je také možné používat pro odhady a predikce (Beedle 2018a, s. 39–40). Jako příklad je možné uvést kalkulaci odhadu celkových nákladů:

$$\text{Celkové náklady} = \text{lidé} * \text{průměrná mzda} * \text{HR faktor} + \text{navržené náklady} + \text{další fixní náklady}$$

Jednotlivé položky kalkulace jsou poměrně přímočaré až na HR faktor. Ten však v oficiální definici pro Enterprise Scrum vysvětlen není a definici se dohledat nepodařilo.

6.6 Reporty

Rámec Enterprise Scrum definuje pouze jeden povinný report a tím je Scrum Board. Jakékoliv další reporty mohou být do instance dodány v podobě grafů. Co se týče Burndown grafu známého z rámce Scrum, je možné jej použít, ale není povinný (Beedle 2018a, s. 45–46).



Obrázek 6.3 Enterprise Scrum Scrum Board (zdroj: (Herman 2018))

Scrum Board využívá dvou canvasů, počátečního a konečného „delivery“ canvasu, dále také sloupce pro probíhající práci v iteraci. Na začátku iterace ve fázi plánování tým vybírá úkoly z počátečního canvasu a posouvá je do sloupce pro probíhající práci. Veškeré dokončené úkoly v iterace jsou buďto postupně ve fázi kolaborace nebo najednou ve fázi zhodnocení, hodnoceny rolí Business Owner. Veškeré zhodnocené a akceptované úkoly se posouvají na konečný canvas pro danou iteraci (Beedle 2018a, s. 45–46).

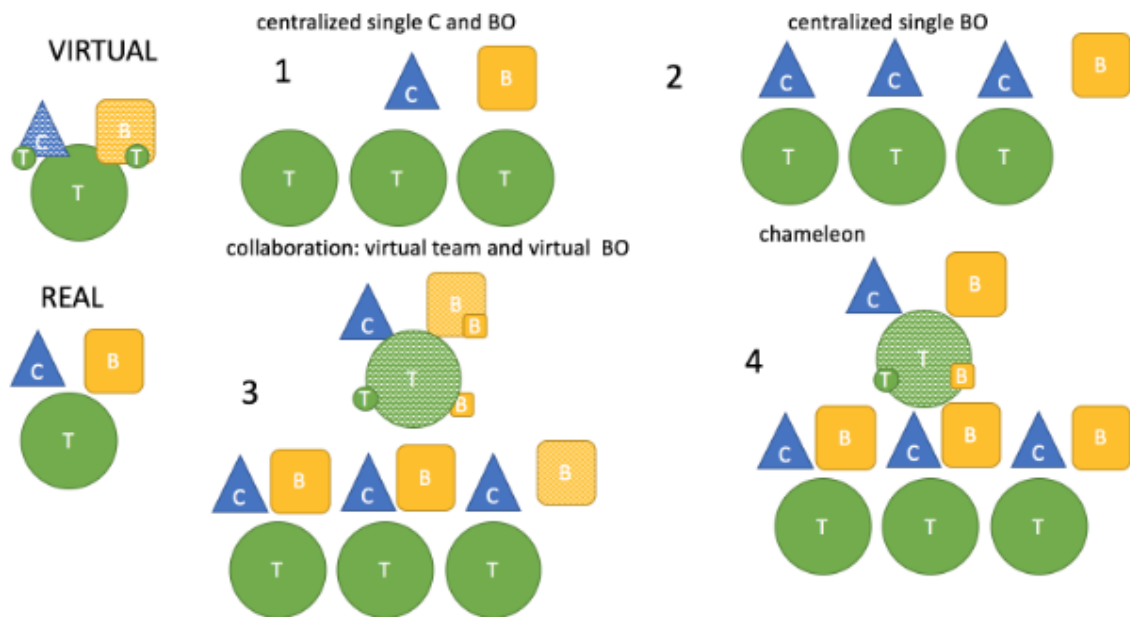
7 Škálování

Škálování je v rámci Enterprise Scrum prováděno skrze parametry, které již byly uvedeny v popisu instance. Na rozdíl však od většiny parametrů, jejich popis a částečné vysvětlení je v oficiální definici uvedeno.

Parametrů pro škálování je pět – strukturální vzory, kolaborační režim, režim dodávky, cíle dodávky a typy smluv. Každý z těchto parametrů nabízí 4 možnosti, dohromady je tak možné vytvořit až 1024 konfigurací. Následuje výpis s popisem možností, tak jak jsou uvedeny v oficiální definici (Beedle 2018a, s. 46–49):

- Strukturální vzory
 - Centralizovaný Business Owner a Coach – funguje pro 3-4 týmy, ve kterých je zároveň přítomný expert z oboru.
 - Centralizovaný Business Owner – Funguje až pro 7 týmů, každý tým má vlastní roli Coach.
 - Virtuální Business Owner – funkční pro portfolia s menším množstvím přispěvatelů, pokud spolu dokážou souhlasit.
 - Chameleon – to samé jako předchozí, ale přidává koordinátora, který může pracovat ve vícero kolaboračních režimech.
- Kolaborační režimy
 - Centralizace – Jeden centralizovaný Business Owner, který kontroluje a specifikuje požadavky pro všechny týmy.
 - Delegation – Zavádí Chief Business Owner a Chief Coach do hierarchického delegačního módu. Tyto hlavní role delegují činnosti na role Business Owner a Coach jednotlivých týmů.
 - Kolaborace – Práce je prováděna rolí Team, role Business Owner slouží jako komunikační kanál mezi jednotlivými týmy.
 - Subsumce – Funguje stejně jako kolaborace, ale role Business Owner jsou zároveň součástí jiných týmů.
- Režimy dodávky
 - Continuous Deployment – Produkty nasazujeme do produkce hned jak je to možné.
 - Continuous Delivery – Incerement dodáván za pomoci integrování a testování, avšak není ihned nasazován do produkce.
 - Cycle Deployment – dodávání do produkce po každé iteraci.
 - Release – Dodávání po několika iteracích.
- Cíle dodávky
 - Velký projekt – Dva a více týmů pracujících na dodání jednoho velkého projektu.
 - Program – Dva a více projektů na kterých se pracuje skrze týmy s různým zaměřením.
 - Portfolio – Dva nebo více přispívajících týmů.
 - Podniková architektura – jsou zahrnuty všechny oblasti společnosti.

U strukturálních vzorů je poněkud nejasné o co se přesně jedná. Zvláště matoucí může být pojem „Virtuální Business Owner“. Bohužel, oficiální definice více informací neuvádí, avšak obsahuje obrázek s problematikou.



Obrázek 7.1 Strukturální vzory pro škálování (zdroj: (Beedle 2018a))

Obrázek 7.1 zobrazuje všechny čtyři strukturální vzory definované v rámci Enterprise Scrum. Horní dva vzory jsou vcelku jasné, zelená kolečka reprezentují roli Team, modré trojúhelníky roli Coach a žlutý čtverec roli Business Owner. U spodních dvou vzorů se však situace stává méně přehlednou. Poloprůhledné tvary dle klíče vpravo odkazují na virtuální role, kde z tohoto obrázku je možné dovodit, že virtuální role je taková role, která se skládá z jiných rolí, respektive je jimi zastoupena. Ze vzoru číslo tři autor této práce dovozuje, že v organizaci se v tomto vzoru nachází jako řídicí jeden reálný Team (malé zelené kolečko) a jeden reálný Business Owner (malý žlutý čtverec). Reálný Business Owner se tak stává součástí Teamu, nebo zastává roli Business Owner dle potřeby. Je potřeba ještě jednou zdůraznit, že se jedná o domněnku založenou na logické úvaze, že pokud by byly ve vzoru dvě reálné role Business Owner, nemá smysl zavádět virtuální roli Business Owner.

Podobnou úvahu pak lze aplikovat na vzor s číslovkou čtyři. Dle definice, má existovat koordinátor, který může pracovat ve vícero kolaboračních režimech. Podle popisu kolaboračních režimů je zde možné dovodit, že koordinátorem je reálná role Business Owner, který se dle potřeby stává součástí virtuální role Team.

8 Využití rámce

Využití rámce v podnikové praxi je dle dostupných informací minimální. Jediná informace o využití a rozšíření rámce Enterprise Scrum pochází ze State of Agile Survey. Konkrétně se jedná o reporty s pořadovým označením 12 a 13, oba reporty shodně uvádějí, že Enterprise Scrum jako metodu pro škálování používají 3 % respondentů (VersionOne Inc. a CollabNet, Inc. 2019; 2018). Mezi těmito reporty tak nedošlo ani k nárůstu ani k poklesu.

Pro nalezení případových studií a referencí byly použity vyhledávače ProQuest, Google, Google Scholar, ACME Digital Library i sbírka závěrečných prací theses.cz. Z průzkumu vyplynulo, že reference a případové studie neexistují, jak již bylo zmíněno, jediné informace o rozšíření je možné dohledat ve State of Agile Survey.

Autor této práce se domnívá, že celá tato situace s neexistencí referencí a případů užití je způsobena primárně úmrtím Mika Beedla v roce 2018 (Wojciechowski 2018). Mike Beedle byl jediným autorem

rámce Enterprise Scrum a bez jeho zapojení neexistuje nikdo, kdo by rámec mohl rozvíjet a dále propagovat. Poslední nalezená publikace ohledně rámce je od autora Michaela Hermana (Herman 2018) citována i v této práci. Jedná se o příručku použití canvasů a jejich aplikace na všechna odvětví firmy. I tato příručka je však v době psaní práce již dva roky stará.

Enterprise Scrum měl také svou vlastní konferenci. Ta se konala v roce 2017, bohužel byla první a alespoň prozatím poslední (Beedle 2018b).

Dalším zdrojem propagace a možnosti rozvoje, o který Enterprise Scrum přišel byl profil Mike Beedla na platformě LinkedIn, ten je k datu psaní této práce již nedostupný, čímž jsou nenávratně ztraceny veškeré publikované články na tomto profilu.

Ve zkratce, celý rámec stál na bedrech jednoho jediného autora, bez jeho přítomnosti tak nemá příliš velkou šanci na další rozvoj a využití.

9 Vhodnost pro typy organizací

V oficiální definici je vhodnost pro typy organizací zmiňována, a i z celé definice vyplývá. Díky svým možnostem konfigurace je Enterprise Scrum možná aplikovat na organizaci jakékoliv velikosti, jak bylo uvedeno na začátku práce, Mike Beedle (Beedle 2018a) hovořil i o možnosti aplikace na fotbalový tým, nebo studentský projekt.

O tom, jak by tato aplikace probíhala v praxi, je možné tak maximálně spekulovat. Bez chybějící příručky konfiguračních parametrů by bylo celý rámec jen velmi obtížné aplikovat a konfigurovat.

10 Závěr

Formulovaný cíl této práce byl v rámci možností naplněn. Výhrady oproti oficiální definici byly uváděny i v průběhu této práce, avšak je nutné je shrnout i zde.

Oficiální definice rámce Enterprise Scrum, ačkoliv má úctyhodných 101 stran, je ve svém textu kolikrát velmi vágní, v definicích obsahuje cyklické reference, kde některé koncepty jsou na sobě přímo závislé (typickým příkladem mohou být koncepty canvas a Value List) a odkazují jeden na druhý. Struktura celé definice přišla autorovi této práce velice chaotická, kdy některé pojmy jsou načaty na začátku dokumentu a dovysvětleny až o několik desítek stran dále. V dokumentu jsou také použity pojmy, jejichž vysvětlení zcela chybí, nebo je velmi vágní či prakticky nepochopitelné. Celé záležitosti nepomáhá ani ten fakt, že se oficiální definice odkazuje na neexistující dokument, příručku konfigurace parametrů Enterprise Scrumu. Obecně, celá oficiální definice působí dojmem, že se jedná o dokument v přípravě, nikoliv o finální verzi a ukazuje, že délka popisu rozhodně není rovna jeho kvalitě. Předchozí verze definice Enterprise Scrumu nejsou dohledatelné, autor této práce se domnívá, že autor oficiální definice vždy nahrazoval staré definice současnou. Na toto ukazuje i přítomnost výčtu změn v prvních stranách oficiální definice. Autor definice, Mike Beedle, také pravděpodobně měl v přípravě verzi rámce 4.1, na webových stránkách Enterprise Scrumu je odkaz na záznam prezentace některých změn této připravované verze (Beedle 2018c).

Vzhledem k menšímu rozsahu této práce a velkému rozsahu oficiální definice nejsou také některé méně důležité pojmy z rámce uváděny. Jiné byly vynechány na základě svých vágních, či neexistujících definic.

Velkým přínosem pro tuto práci byla příručka pro použití canvasů Michaela Hermana, která je také několikrát citována v této práci. Herman některé pojmy a definice doplnil, avšak v určitých konceptech se rozchází s oficiální definicí, příkladem zde může být podoba Scrum Boardu, která je

v příručce velmi odlišná od oficiální definice, nicméně autorovi této práce přišla přehlednější, proto byla použita.

Autor této práce je toho názoru, že aplikace rámce Enterprise Scrum pouze za použití oficiální definice by byla jen velmi obtížná, ne-li zcela neproveditelná.

11 Použitá literatura

BEEDLE, Mike, 2018a. Enterprise Scrum: Business Agility for the 21st Century Enterprise Scrum Definition: Business Agility for the 21st Century.

BEEDLE, Mike, 2018b. ES - Business Agility - CHICAGO - Enterprise Scrum - Business Agility for a better FUTURE [online] [vid. 2020-05-22]. Dostupné z: <http://www.enterprisescrum.com/global-conference-chicago/>

BEEDLE, Mike, 2018c. What is Enterprise Scrum? - Enterprise Scrum - Business Agility for a better FUTURE [online] [vid. 2020-05-22]. Dostupné z: <http://www.enterprisescrum.com/what-is-enterprise-scrum/>

HERMAN, Michael, 2017. ES Canvas Templates (michaelherman.com). Google Docs [online] [vid. 2020-05-21]. Dostupné z: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PNqvJp5Mmx3qdoIUNSAH7dxmhKWF7dhlsQ7JmN21BUw/edit?usp=sharing&usp=embed_facebook

HERMAN, Michael, 2018. Enterprise Scrum for Business Agility: One User's Practice Guide v1.0 [online]. Dostupné z: https://www.michaelherman.com/publications/agile/ES4BA_Practice_Guide.pdf

HORLACH, Bettina, Tilo BÖHMANN, Ingrid SCHIRMER a Paul DREWS, 2018. IT governance in scaling agile frameworks. Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Lüneburg. 1789–1800.

OSTERWALDER, Alex, 2008. What is a Business Model? Business Model Design and Innovation [online]. [vid. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20080906034734/http://business-model-design.blogspot.com/2008/07/what-is-business-model.html>

VERSIONONE INC. a COLLABNET, INC., 2018. 12th Annual State of Agile Survey. CollabNet VersionOne [online] [vid. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>

VERSIONONE INC. a COLLABNET, INC., 2019. 13th Annual State of Agile Survey. CollabNet VersionOne [online] [vid. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>

WOJCIECHOWSKI, Charlie, 2018. 'This Can Happen to Any of You': Wife of Slain CEO Speaks Out. NBC Chicago [online]. [vid. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.nbcchicago.com/news/local/mike-beedle-ceo-murder-wife-speaks-2/2060790/>