

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky



**Strukturovaný popis škálovatelného rámce
Sustainable Cultural Agile Release in the
Enterprise**

Seminární práce
4IT421 – Zlepšování procesů budování IS

Autor: Bc. Antonín Šrámek
Vyučující: doc. Ing. Alena Buchalceková, Ph. D.

© 2020 VŠE v Praze

Abstrakt:

Tato semestrální práce se zabývá tématem škálování agilních rámců s konkrétním zaměřením na škálovatelný rámec Sustainable Cultural Agile Release. Součástí semestrální práce je základní popis a vymezení pojmů z oblasti agilních přístupů pro lepší pochopení konkrétního rámce, na který je tato práce zaměřena. Hlavním cílem práce je charakteristika Sustainable Cultural Agile Release, rámce, který je v dílčím cíli porovnán s dalšími agilními škálovacími rámci se stejným zaměřením na základě kategorizace dle Horlach et al.

Klíčová slova: SCARE, agilní metodika, škálovatelnost, agilní frameworky

Obsah

Úvod	4
Cíl práce	4
1 Úvod do agilních přístupů	5
1.1 Co je agilní přístup	5
1.2 Agilní metodiky	6
1.3 Škálovatelnost	7
2 Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise.....	8
2.1 Název rámce	8
2.2 Základní zdroje k rámci a web rámce	8
2.3 Autoři rámce a datum vzniku	8
2.4 Charakteristika rámce.....	8
2.5 Role dle rámce.....	9
2.6 Praktiky	10
2.7 Data z průzkumů a reference.....	10
2.8 Vhodnost využití rámce	10
2.9 Kategorizace rámce dle Horlach et al.	11
3 SCARE VS. Ostatní frameworky	12
3.1 Spotify	12
3.2 Nexus.....	12
3.3 LeSS	12
3.4 Vyhodnocení použití rámce SCARE a srovnání s ostatními rámci	13
4 Závěr	15
5 Seznam použitých zdrojů	16

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Procentuální podíl agilních a iterativních IT projektů řešení ve firmách	6
Obrázek 2 - Škálování dle Boba Hartmana	7
Obrázek 3 - Kategorie rámců dle Horlach et al	11

Úvod

Tato semestrální práce se zabývá rámcem Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise a jeho strukturovaným popisem. Vzhledem k rozvoji agilních přístupů v posledních letech, kdy tyto přístupy zaznamenaly vskutku velký nárůst a již prostupují i do velkých nadnárodních společností je vhodné kvůli velkému množství škálovatelných rámců vytvořit strukturované popisy pro tyto rámce.

V semestrální práci jsou na úvod vymezeny základní pojmy pro lepší pochopení kontextu škálovatelného rámce v agilních přístupech. Dále je postupně strukturovaným postupem charakterizován rámec SCARE. V poslední části jsou zmíněny ostatní rámce, které spadají do stejné kategorie dle kategorizace Horlach et al., a se kterými je rámec SCARE porovnán.

Cíl práce

Hlavním cílem této seminární práce je charakterizovat agilní rámec Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise, pro který je také používána zkratka SCARE. Důležitá bude nejen charakteristika, ale také zasazení rámce do kontextu škálovatelných agilních rámců pro další porovnání.

Dílčím cílem seminární práce bude porovnání tohoto rámce s ostatními mezi-týmově zaměřenými rámci, které se dále zaměřují na organizaci. Rámec bude porovnán se Spotify, LeSS a Nexus Framework. Na základě tohoto porovnání bude vyhodnoceno možné využití SCARE v praxi.

1 Úvod do agilních přístupů

Než bude charakterizován agilní přístup Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise, je nutné uvést do kontextu základní pojmy, na kterých je tato semestrální práce sepsána. Nezbytně nutné je tedy vymezení pojmů agilní přístup, agilní metodika a škálovatelnost.

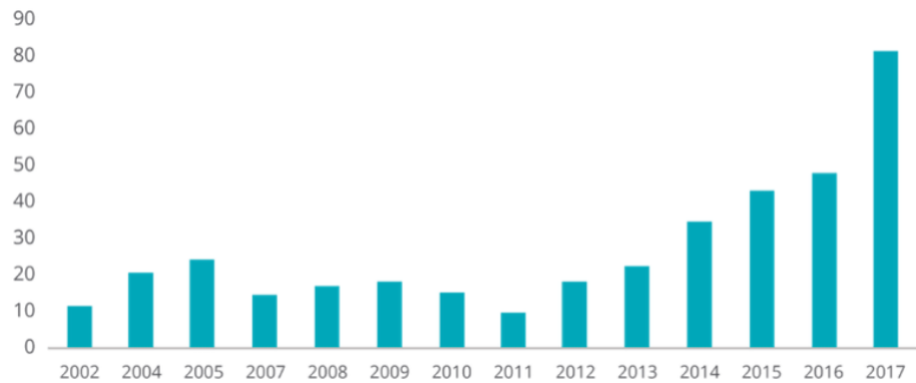
1.1 Co je agilní přístup

Pokud bychom v rámci zodpovězení otázky, jak je překládáno a co znamená „agile“, použili překlad, pak bychom se nejčastěji setkali s překlady svižný, flexibilní nebo pružný. Nás ovšem i v kontextu této semestrální práce zajímá význam „agilní přístup“ v softwarovém vývoji. Termín agilní přístup byl poprvé zmíněn v publikaci Manifest agilního vývoje software, kde byl definován jako metodika stavějící na principech, které zrychlují vytváření projektů. (Beck et al., 2001)

Podstata agilního přístupu je uvedena v Manifestu a může být stručně definována takto:

- Jedná se o vývoj, který je prováděný v krátkých periodách, trvajících většinou od jednoho do čtyř týdnů (dle potřeb daného projektu či organizace)
- Konec každé periody je spojený s dodávkou aplikace nebo její části vyvinuté během poslední periody; výsledek dané periody je předán zákazníkovi, který ji může dle svého uvážení použít v jeho podnikání
- Tým zodpovědný za vývoj aplikace spolupracuje se zákazníkem během celého průběhu vývoje, nikoliv jen na začátku při zadání a na konci při předávce softwaru
- Změny jsou v probíhajícím projektu vítány a mohou být jednoduše a rychle zahrnuty do požadavků v aktuální nebo příští vývojové periodě

A na závěr této kapitoly lze uvést několik číselných údajů. Praktické nasazování a transformaci na agilní přístup, též někdy uváděný jako periodický, lze spatřovat stále častěji ve velkých společnostech nebo některých realizovaných projektech těchto společností. Například v poslední době v bankovním sektoru na agilní přístup přešla Česká spořitelna, a.s., a zároveň se na agilní přístupy chystá přejít Komerční banka, a.s. a další společnosti, které transformaci dosud nerealizovali. I toto poukazuje na trend, kdy v poslední době dochází k nárůstu počtu organizací nebo projektů, které rozšiřují použití agilních přístupů do celé společnosti.



Obrázek 1 - Procentuální podíl agilních a iterativních IT projektů řešení ve firmách,

Zdroj: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/agile-in-government-by-the-numbers.html>

1.2 Agilní metodiky

Ať už se hovoří o jakémkoliv agilním rámci z rodiny agilních metodik, pak pro každou z nich platí, že se jedná o metodu původně určenou pro vývoj softwaru, a je založená na iterativním a inkrementálním vývoji, což umožňuje velmi rychlý vývoj softwaru. Zároveň agilní metodiky umožňují velice pružně reagovat na požadavky zákazníků a změny na trhu, které lze pomocí změnových požadavků upravit již během průběhu vývojového cyklu. Agilní metody, respektive agilní přístup, není nutně omezen pouze na vývoj softwaru. Jako každý rub má svůj líc, tak i agilní metody mají opak, kterým je vodopádový model. Vodopádové metodiky jsou někdy též označovány jako rigorózní. (Abrahamsson, 2002)

Techniky, které jsou definovány v různých agilních rámcích, byly samozřejmě používány již dříve. Pojem agilní přístup se začal v tomto kontextu používat v roce 2001, kdy byl sepsán Manifest agilního vývoje software, ve kterém je definován přístup k vývoji, jak je nyní prezentován v rámci agilního vývoje software, respektive agilních přístupů.

Vzhledem k existenci mnoha agilních přístupů je nutné uvést, že přestože jsou založeny na stejných principech, tak každý z přístupů má unikátní vlastnosti. Mezi nejpoužívanější, a tedy také nejoblíbenější agilní přístupy je možné zařadit například Scrum, Kanban nebo Crystal. Samozřejmě zde by mnozí mohli namítat, že nejoblíbenější používané metody jsou jiné. Toto však není v rámci vymezení pojmu agilní metodika v kontextu této seminární práce nutné. Důležité ovšem je vnímání přístupů jako takových. Každý z používaných agilních rámců je považován za lehký, přičemž pravidla, postupy a procesy jsou omezeny na minimum v porovnání s rigorózními vývojovými metodami vodopádového typu. Agilní metody umožňují během vývojového cyklu celému týmu spolupracovat a rozhodovat o projektu velmi pružným způsobem, který má za důsledek zvýšení efektivity práce. Nespornou výhodou agilních metod je vytváření softwaru pomocí malých jednotlivých přírůstků. Takto nastavený vývojový proces

zajišťuje kvalitu finálního produktu, což je později ověřeno v rámci kontroly kvality. (Abrahamsson, 2002)

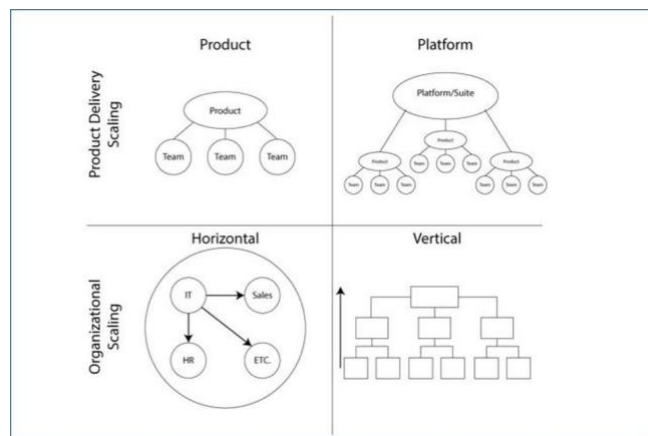
1.3 Škálovatelnost

V poslední době dochází k výraznému zvýšení tempa, jakým dochází k nasazování tzv. škálovatelných agilních přístupů neboli „Scaling agile“. Zde je ovšem nutné se pozastavit a ujasnit, jak škálování zapadá do agilních přístupů. Pojem škálovatelnost lze definovat jako:

„Schopnost systému, sítě nebo procesu zvládnout rostoucí objem práce nebo jeho potenciál rozšířit tak, aby mohl tento nárůst zpracovat“. (IT Slovník.cz, nedatováno)

Jelikož tato definice pochází z IT slovníku, je nezbytně nutné přiblížit se k agilním přístupům a odpovědět si na stěžejní otázku – co znamená škálovatelný agilní přístup? Na škálování agilních přístupů lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Prvním a vskutku jednoduchým typem škálování, je rozdělení do dvou variant. Jedna varianta se zaměřuje na produkt – existuje několik týmů, které pracují na jednom projektu – a jehož náplní je dodat jeden konkrétní produkt. Druhým typem je existence mnoha týmů, které pracují na několika produktech a které jsou součástí nějaké sady produktů. Tuto sadu produktů lze označit jako platformu. (Hartman, 2016)

Další dva existující typy škálování jsou škálování napříč neboli horizontální a škálování nahoru neboli vertikální. Smyslem horizontálního škálování je aplikace principů z agilních přístupů do dalších segmentů organizace tak, aby i tyto ostatní segmenty mohly fungovat agilně dle zvoleného přístupu. Vertikálním škálováním je myšleno prostoupení agilních přístupů organizační strukturou k vedoucím pracovníkům. Smyslem takového škálování je koordinace napříč týmy, zastupování zájmů akcionářů nebo vlastníků, tedy řešení problémů, které se úplně nemusí týkat týmu na nižších úrovních organizační struktury. (Hartman, 2016)



Obrázek 2 - Škálování dle Boba Hartmana,

Zdroj: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/15/what-does-it-mean-to-scale-agile/>

2 Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise

2.1 Název rámce

Celý název tohoto rámce je uvedený v názvu této seminární práce i této kapitoly – Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise. Pokud bychom se pokusili o překlad do českého jazyka, pak bychom volným překladem mohli dojít k tomu, že název tohoto rámce je „Udržitelná kulturní agilnost v podniku“. Jelikož je tento název příliš zdlouhavý, často se lze setkat se zkratkou SCARE.

2.2 Základní zdroje k rámci a web rámce

Pro zpracování této seminární práce bylo nezbytně nutné nalézt zdroje informací, aby bylo možné škálovatelný agilní rámec SCARE charakterizovat. Přestože byl tento rámec prezentován již v roce 2014, nebyly autorem seminární práce dohledány žádné tvrdé zdroje. Práce tedy čerpá výhradě z webových zdrojů, které se vztahují k tomuto rámci, ale i zde je nutné konstatovat, že takovýchto zdrojů bylo k nalezení poskromnu. Nejvíce zdrojů k rámci SCARE bylo dohledatelných na webovém zdroji techtarget.com.

2.3 Autoři rámce a datum vzniku

V současné době je k dispozici mnoho internetových zdrojů, které často mohou působit protichůdně. I zde na první pohled je možné nalézt více autorů, ovšem při bližším nastudování zdrojů lze dojít k jasnému závěru. Autorkou tohoto rámce je Samantha Laing. Kromě tohoto rámce je autorkou dalších alternativ pro velké rámce, jako příklad je možné uvést rámec Scrum Lean in Motion (SLIM), což je de facto komplement pro jeden z velkých rámců – LeSS. (Heusser 2015) Abychom navázali na první větu této kapitoly, pak při rychlém procházení zdrojů lze narazit při hledání autora tohoto rámce na jméno Matt Heusser. V tomto případě se ovšem nejedná o autora rámce, nýbrž o jednoho z prezentujících na konferenci CAST2014, který rámec SCARE představil široké veřejnosti v roce 2014 během své prezentace na této konferenci.

2.4 Charakteristika rámce

Hlavní část této seminární práce je charakteristika rámce SCARE. Jedná se o jeden z mnoha využitelných škálovatelných rámců. Pomocí tohoto rámce dochází k aplikaci teorie omezení

v agilních přístupech. Tento rámec je založen na vzorech, které vzešly z jiných úspěšných škálovaných projektů. (Heusser, 2015)

Důležitým předpokladem pro tento rámec, respektive pro jeho aplikaci je fakt, že se tým, projekt nebo případně organizace nachází ve fázi vývoje. Tento rámec využívá velice známou teorii omezení, která se již dlouhou dobu využívá v projektovém řízení, a soustředí se na její aplikovatelnost v agilním přístupu se zaměřením na zvýšení agilní produktivity. Díky tomuto rámci lze pomoci týmům identifikovat potřebné změny (ať už v týmu, na projektu či v organizaci), které budou nejúčinnější a jsou vhodné pro implementaci. (Heusser, 2020)

Na tomto rámci je nejdůležitější, že na řízených projektech, ať jsou řízeny pomocí rigorózních či agilních přístupů, jsou omezení daného projektu velmi dobře známá. Vzhledem k nevelké náročnosti identifikace takového kritického místa lze následně toto místo podrobit principům vycházejícím z teorie omezení. Kritickým místem může být například nový produkt nebo služba, případně i pouhá nová verze již nabízeného produktu či služby. Teorie omezení nám říká, že pokud existuje kritické místo, pak je možné toto kritické místo nejen nalézt, ale také řídit. Navyšování kapacit mimo kritické místo je zcela nesmyslným krokem, protože takto navýšená kapacita nepřináší kýžený efekt. Naopak tomuto kritickému místu se musí ostatní činnosti probíhající na projektu podrobit. Následně je možné toto kritické místo nejen využít naplno, ale také se naskytne možnost jej rozšířit. Tímto můžeme dosáhnout zvýšení výkonnosti celého projektu jakožto celku. Nespornou výhodou je, že téměř vždy bude na projektu existovat nějaké kritické místo, které bude omezovat výkonnost. Tímto způsobem lze teoreticky navyšovat výkonnost do nekonečna, respektive do limitů výkonnosti daného projektu. Zde právě může navýšení výkonnosti vycházet i ze samotných principů agilních přístupů, které jsou zmíněny také v agilním manifestu. Týmy mají být umístěny v rámci pracoviště v jedné konkrétní místnosti, čímž se docílí přímé komunikace, která ale nebývá moc častá. Důležitým prvkem je, že práce na projektu probíhá od začátku do konce a během probíhajících činností nejsou pracovníci přidělováni jiným projektům. Dalším neméně důležitým impulsem pro zvýšení výkonnosti je fakt, že po dokončení projektu není tým rozpuštěn a přelokován na jiné projekty, ale jako tým zůstane připraven přijmout jiný projekt. (Techtarget, 2014)

2.5 Role dle rámce

V rámci SCARE se skrývá určitá míra jednoduchosti. Jelikož se nejedná o velký rámec jako LeSS nebo DAD, není zapotřebí provádění významných změn v organizační struktuře členů týmu ani společnosti. Rámec je postavený na teorii omezení, aby došlo ke zvýšení agilní produktivity. Vzhledem k tomu není nutné definovat žádné nové role, ale je možné využít tento

rámec jakožto komplement k jiným rámcům, kde jsou definované role a případně organizační struktura, jako je tomu například u rámce Scrum nebo jiných. (Heusser, 2020)

2.6 Praktiky

Jak vyplývá z charakteristiky rámce, hlavní myšlenou je aplikace teorie omezení v agilních přístupech. Jelikož se nejedná o plnohodnotný rámec, ale pouze o doplňkový, praktiky se opírají právě o teorii omezení. Bližší použití nebylo v článcích upřesněno.

2.7 Data z průzkumů a reference

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3., zdrojů k danému rámci mnoho není. Stejně tomu je i v případě dohledatelných dat z průzkumů o využívání tohoto rámce v praxi. Vzhledem k faktu, že data z průzkumů nebyla nalezena, nemohou být v této seminární práci uvedena (stejně jako reference na její praktické využití). Jednou z mála zmínek o možném využití tohoto rámce je v článku od Matta Heussera. Článek byl publikován na začátku letošního roku 2020 s názvem „Apply the SCARE Framework to boost Agile productivity“. Bohužel nereflektuje praktické využití rámce s uvedením referencí na společnosti, kde by tento rámec využívali, nýbrž se jedná, dle názoru autora této seminární práce, pouze o teoretickou využitelnost nejen tohoto rámce v praxi.

2.8 Vhodnost využití rámce

Rámec SCARE samozřejmě nemusí být vhodný pro všechny projekty a veškeré činnosti, které ve společnosti probíhají. Původní záměr využití tohoto rámce směřuje na velké projekty a programy. Tento původní záměr ale nebrání ve vyzkoušení tohoto rámce i na menších projektech, kde by po případném úspěšném vyhodnocení mohl být rozšířen i na další, robustnější projekty. Kladem tohoto rámce je velice snadná aplikovatelnost v jakémkoliv projektu či organizaci vzhledem k faktu, že není nutné provádění personálních změn. Kromě toho není nutné také zavádění nových procesů nebo metod, které by byly mimo možnosti jednotlivých lidí vykonávajících aktuální práci na projektech. (Heusser, 2020)

Vhodnost využití tohoto rámce v praxi je tedy spíše jen teoretická. Vzhledem k faktům uvedených v předchozí kapitole 2.6., tedy že v současné době nebyly ve zdrojích zmínky o praktickém nasazení tohoto rámce, nelze určit vhodnost či nevhodnost nasazení rámce v praxi. Ve zdrojích je pouze uváděno, že rámec byl odvozen z praktických zkušeností konzultantů, což naznačuje, že praktická využitelnost by měla být relevantní. Fakt, že o praktickém využití tohoto rámce nejsou žádné zprávy, může zapříčínovat teprve nastupující

vlna aplikace agilních přístupů do velkých společností a nadnárodních korporátů, kde probíhají velké projekty a programy, na které tento rámec dle uvedených informací cílí a kde by mohl být reálně využitelný. (Heusser, 2020)

2.9 Kategorizace rámce dle Horlach et al.

V rámci kvalitativní analýzy, která byla provedena na University of Hamburg, bylo nalezeno celkově 35 přístupů, které se zabývají škálováním agilních přístupů. Byly identifikovány dva hlavní proudy škálování agilních rámců. Rámce zaměřené na organizaci a rámce zaměřené na transformaci. Rámce zaměřené na organizaci se dále rozdělují na dva dílčí směry, na podnikově a mezi-týmově zaměřené rámce. (Horlach et al., 2018)

Rámec SCARE je zařazen mezi rámce, které se zaměřují na organizaci a náleží do směru mezi-týmově zaměřených rámců. Tyto rámce se zaměřují především na agilitu produktů. Na základě této kvalitativní analýzy lze prohlásit, že rámec SCARE spadá mezi rámce zaměřující se na horizontální škálování s koordinací velkého množství agilních týmů.

Druhou variantou jsou rámce zaměřené na transformaci, které se zaměřují především na agilitu procesů a poskytují jim jakousi roadmapu, ve které jsou obsaženy nezbytné kroky k dosažení agility organizace. Vzhledem k tématu této seminární práce nebudou tyto rámce dále rozpracovány. (Horlach et al., 2018)

Zaměřené na organizaci		Zaměřené na transformaci
Podnikově zaměřené	Mezi-Týmově zaměřené	Proces transformace
Disciplined Agile (DA)	Crystal Family	Agile Culture Model
Enterprise Agility	Driving Strategy	CollabNet Agile Transformation Strategy
Enterprise Unified Process (EUP)	Delivering More (DSDM)	EBM - Agility Path
laCoCa Model	Enterprise Scrum	Enterprise Transformation Framework (ETF)
Recipes for Agile Governance in the Enterprise (RAGE)	FAST Agile	Leading Agile
Scaled Agile Framework (SAFe)	Goal Driven Agile - Large Scale Scrum (LeSS)	SCALeD
Scrum@Scale	Nexus	<i>Postup transformace</i>
XScale	PRINCE 2 Agile	Aditi Agile Transformation
	Scrum of Scrums	Maturity Model
	Scrum Pattern Language of Programs (PloP)	AGILE Maturity Map
	Spotify Model	Agile Maturity Model
	Sustainable Cultural AgileRelease in the Enterprise (SCARE)	Agile Capability Maturity Model Integration
	Matrix of Services	Comparative Agility
	Scrum Lean in Motion (SLIM)	Roadmap for Agile success
		Scrum Capability Ratings

Obrázek 3 - Kategorie rámců dle Horlach et al.

Zdroj: http://mkwi2018.leuphana.de/wp-content/uploads/MKWI_172.pdf

3 SCARE VS. Ostatní frameworky

V předchozí kapitole byl velice podrobně charakterizován a strukturovaně popsán rámec SCARE. Zároveň došlo k jeho zařazení do příslušné kategorie agilních přístupů na základě kvalitativní analýzy. Z tohoto důvodu bude rámec porovnáván jen se stejně zaměřenými rámci, tedy takovými, které se zaměřují na organizaci a dále jsou zaměřené mezi-týmově. Vzhledem k většímu množství byly pro srovnání autorem této práce vybrány rámce Spotify, Nexus a LeSS.

3.1 Spotify

Rámec pro škálování Spotify je založen na nové organizační struktuře, jejíž hlavní prvky jsou tzv. Tribes, Squads, Chapters a Guilds. Jedná se o rámec vsutku inspirativní, neboť se díky tomuto rámci daří udržovat agilní myšlení pro mnoho týmů, které jsou i geograficky vzdálené, což se v jiných rámci úplně nedaří. Základní jednotkou tohoto rámce jsou takzvané Squady. Jedná se o obdobu scrum týmu, přičemž je důležité, aby členi jednotlivých squadu seděli pospolu v určené místnosti během celého projektu. Squady jsou do jisté míry autonomní a mají vlastní způsob organizace, který byl konkrétním squadem zvolen a odsouhlasen. Dochází zde k prolnutí více rámci, jelikož jsou využívány například Sprints ze SCRUMU nebo jsou využívány principy z Kanban a jiné. Ve squadech není používána přímá hierarchie, nicméně i zde platí, že každý squad má de facto svého lídra v osobě Product Ownera. Ten je zodpovědný za vývoj a správu jemu svěřenému produktu. (Kniberg a Ivarsson Anders, 2012)

3.2 Nexus

Rámec Nexus staví na pevných základech Scrum. Slouží jako podpora během vývoje, který je prováděn v jednotlivých sprintech. Stejně jako scrum je tvořen z rolí, událostí, artefaktů a pravidel. Jelikož byl uveden v roce 2015, není zatím tolik rozšířený. Tento rámec je vhodné použít v případě, že na jednom Product Backlogu pracuje více scrumových týmů. Hlavní rozdíl oproti „klasickému“ scrumu je v zavedení kooperace mezi více týmy, nikoliv jen kooperace v rámci jednoho týmu. (Schwaber, 2018)

3.3 LeSS

Large-Scale Scrum (LeSS) je rámec, který aplikuje principy, účel a prvky scrumu co nejjednodušším způsobem a zároveň může být aplikován pro větší organizace. Hlavní rozdíl

mezi LeSS a scrum je fakt, že scrum cílí na jeden tým. LeSS oproti tomu cílí na mnoho týmů, které mohou spolupracovat na jednom produktu. (The Less Company B.V., 2014)

Jedním z mnohých přínosů rámce LeSS je jiný úhel pohledu na roli Product Ownera. Jeho role může spočívat v tom, že pod něj spadá několik týmů. To ovšem může přinášet i negativum ve smyslu složitější organizační struktury pro Product Backlog. (Šochová, 2018)

3.4 Vyhodnocení použití rámce SCARE a srovnání s ostatními rámci

Rámec pro škálování agilních přístupů SCARE oproti jiným, větším a robustnějším rámcům nepřináší hotové koncepty, nové prostupy, principy ani nedefinuje nové role v organizační struktuře, případně jinou organizační strukturu (jako tomu je například u rámce Spotify). Právě s robustnějšími rámci lze rámec SCARE jen velmi těžko porovnat, a to z nejen těchto důvodů. Důležité je zmínit, že souvislosti s tímto rámcem neexistuje žádný certifikační systém ani certifikační autorita, která by nabízela školení praktického využívání rámce SCARE.

SCARE bylo sepsáno jako nápad autorky Samantha Laing, který byl prezentován na konferenci zabývající se agilními přístupy, kde o něm v krátkosti pohovořil Matt Heusser. I samotný název tohoto rámce se dostal do konfrontace s mnoha názory, neboť název SCARE působil komicky a podle názorů působil jako opak rámce SaFE. Nechtěné vyznění komičnosti této zkratky je litováno, neboť se opravdu nemá jednat o vtip, nýbrž o rovnocenný rámec pro škálování agilních přístupů. (Techtarget, 2014)

Charakteristickým prvkem tohoto rámce je aplikovatelnost a využitelnost teorie omezení do agilních přístupů. Pomocí teorie omezení má dojít k navýšení agilní výkonnosti, která je v mnohých odvětvích už tak spatřována jako výkonnější varianta oproti klasickému vodopádovému přístupu. Ohromnou výhodou tohoto rámce je fakt, že není vyžadována změna organizační struktury, a kromě klasických hierarchických organizačních struktur je rámec možné aplikovat i v organizacích, kde došlo k úspěšné agilní transformaci. Kromě aplikace teorie omezení jsou důležité týmy, které jsou vybudované v organizaci. Tyto týmy vždy musí pracovat výhradně na jednom jediném projektu, na kterém spolupracují od začátku do konce. Oproti jiným rámcům zde platí, že po dokončení jednoho projektu činnost týmu jako celku nekončí. Jakožto celek se přesouvá a začíná práci na jiném projektu, kde může být využito vazeb mezi jednotlivými členy, přičemž budou již zažitá principy přímé komunikace v rámci týmu. (Techtarget, 2014)

V čem je rámec SCARE slabý, jsou výše uvedené nedostatky – neexistující koncepty komunikace týmů a nejsou řešené principy pro měření alespoň hlavních metrik. Nicméně právě neexistence tohoto může směřovat k využití tohoto rámce jako doplňku k jinému,

robustnějšímu rámci, který výše uvedené nedostatky bude mít zahrnuty ve svém řešení a SCARE bude využíván pouze pro zvýšení agilní výkonnosti.

4 Závěr

V této semestrální práci bylo cílem charakterizovat přístup Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise. Kromě strukturovaného popisu tohoto rámce měl být porovnán s dalšími rámci určených pro škálování agilních přístupů. V úvodní části práci a v první kapitole došlo k vymezení hlavních pojmů, které jsou nezbytné pro uvedení do kontextu škálování agilních metodik. Dále byla metoda SCARE charakterizována a zasazena do kontextu ostatních škálovatelných metodik. V rámci popisu metody došlo k poukázání na fakt, že rámec je založen na teorii omezení v mnoha odvětvích využívané a dobře známé. V poslední části byl rámec SCARE srovnán s dalšími významnými škálovatelnými rámci, jako jsou LeSS, Spotify a Nexus.

Rámec SCARE, který byl prvně zmíněn na CAST2014 je zajisté jednou z velmi zajímavých metod vzhledem k přenositelnosti základní myšlenky v podobě teorie omezení, která je známá velkému množství i začínajících pracovníků pohybujících se v projektovém řízení. Vzhledem ke skutečnosti, že byla tato metoda prezentována v roce 2014 a neexistuje mnoho informačních zdrojů ani informace o jejím praktickém využití nebylo možné zmínit data z provedených průzkumů ani reference organizací, kde by rámec SCARE byl použit. Přestože již uběhlo několik let od prezentace, zajisté by nebylo od věci vyzkoušet praktické nasazení na některém z projektů. Delší doba od její prezentace nemusí být na škodu, a to především díky zvýšenému zájmu o agilní transformace v poslední době, například v bankovním sektoru v České republice, kde největší banky postupně přecházejí na agilní principy.

5 Seznam použitých zdrojů

ABRAHAMSSON, Pekka, ed., 2002. *Agile software development methods: review and analysis*. Espoo: VTT. VTT publications, 478. ISBN 978-951-38-6010-3.

BECK, Kent et al., 2001. *Manifesto for Agile Software Development* [online] [vid. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>

HARTMAN, Bob, 2016. What Does It Mean To Scale Agile? *Forbes* [online] [vid. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/15/what-does-it-mean-to-scale-agile/>

HEUSSER, Matt, 2015. SaFE vs LeSS vs DaD vs LeadingAgile: Comparing scaling agile frameworks. *CIO* [online] [vid. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/2974436/comparing-scaling-agile-frameworks.html>

HEUSSER, Matt, 2020. *Apply the SCARE framework to boost Agile productivity - Organize your team with an Agile scaling frameworks comparison* [online] [vid. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/photostory/252477744/Organize-your-team-with-an-Agile-scaling-frameworks-comparison/6/Apply-the-SCARE-framework-to-boost-Agile-productivity>

HORLACH, Bettina, Tilo BÖHMANN, Ingrid SCHIRMER a Paul DREWS, 2018. IT Governance in Scaling Agile Frameworks. 12.

IT SLOVNÍK.CZ, nedatováno. *Co je to škálovatelnost? - IT Slovník* [online] [vid. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/skalovatelnost>

KNIBERG, Henrik a IVARSSON ANDERS, 2012. *Crisp's Blog » Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds* [online] [vid. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

SCHWABER, Ken, 2018. Online Nexus Guide. *Scrum.org* [online] [vid. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.scrum.org/resources/online-nexus-guide>

ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2018. *Jak na škálování Scrumu pro více týmů? Ideální je LeSS Large-Scale Scrum | Zuzi's blog* [online]. [vid. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agile/jak-na-skalovani-scrumu-pro-vice-tymu-idealni-je-less-large-scale-scrum/>

TECHTARGET, 2014. *Introducing the SCARE Method* [online] [vid. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://itknowledgeexchange.techtarget.com/uncharted-waters/introducing-the-scare-method/>,

THE LESS COMPANY B.V., 2014. Introduction to LeSS. *Large Scale Scrum (LeSS)* [online] [vid. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://less.works/less/framework/introduction>