



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Agilní transformace v organizace XY a její dopad na lidské zdroje,  
jejich řízení a plánování

Agile Transformation of XY Company and its Impact on Human Re-  
sources, their Management and Planning

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Libor Cupal

BC. PALLÓS

FILIP

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pallós** Jméno: **Filip** Osobní číslo: **499829**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Agilní transformace v organizace XY a její dopad na lidské zdroje, jejich řízení a plánování**

Název diplomové práce anglicky:

**Agile Transformation of XY Company and its Impact on Human Resources, their Management and Planning**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Zjištění a vyhodnocení dopadů v oblasti lidských zdrojů, jejich řízení a plánování při přechodu na agilní řízení ve firmě XY

Přínos: Zhodnocení dopadů a návrh možných forem zlepšení na základě stávající zkušenosti při agilní transformaci ve firmě XY se zaměřením na oblasti lidských zdrojů, jejich řízení a plánování.

Osnova: Teoretická část k výchozím předpokladům v oblastech agilního řízení a plánování projektů, lidských zdrojů a základním výzkumným metodám. Praktická část k analýze dopadů agilní transformace na společnost XY v oblasti lidských zdrojů, jejich řízení a plánování, a to včetně porovnání výchozího plánu s reálným průběhem a délkou trvání a s rovněž s využitím dotazníkového šetření.

Seznam doporučené literatury:

Anton Březina - Agilní transformace - Proč bývá tak křehká? Kopp, 2020. ISBN: 978-80-7232-521-4

Perkin Neil and Abraham Peter - Building the Agile Business through Digital Transformation. Kogan Page, 2017. ISBN 978 0 7494 8039 4

Moreira Mario E. The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations. Apress 2017. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-2390-1

Euvin Naidoo, Suraj Srinivasan, Sarah Gulick - Enterprise Agility at Komerční Banka. Harvard Business School; 2021

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Libor Cupal Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Libor Cupal  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Štokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

Pallós, Filip. *Agilní transformace v organizaci XY a její dopad na lidské zdroje, jejich řízení a plánování*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Liboru Cupalovi za hodnotné rady při vedení a zpracování mé diplomové práce. Zároveň bych také rád poděkoval svojí partnerce, rodině a přátelům za psychickou podporu a pochopení.

# Abstrakt

Tématem této diplomové práce je transformace z vodopádového způsobu řízení projektů na agilní způsob řízení a dopady této změny na řízení a plánování lidských zdrojů. První část práce pojednává o agilitě, agilním řízení a jednotlivých agilních metodikách a přístupech. Druhá část práce popisuje původní a současné struktury společnosti, a jejich odlišnosti. V rámci výzkumu, a na základě poskytnutých dat, byla provedena analýza současného stavu společnosti v oblasti lidských zdrojů, konkrétně v oblasti jejich řízení a plánování. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti a byly identifikovány oblasti, na něž by se společnost měla zaměřit. Závěrem byla definována doporučení, kterými by se společnost měla řídit.

## Klíčová slova

Agilita, transformace, Scrum, SAFe, Spotify, lidské zdroje

# Abstract

The topic of this diploma thesis is the transformation from a waterfall method to an agile method of project management and its impacts of this change on human resources, especially on their management and planning. The first part of this thesis describes agility, agile management and individual agile methodologies and approaches. The second part describes the original and current structure of the organization and their differences. As a part of the research, and according to the provided data, an analysis of the current state of the organization in the area of human resources, specifically in the area of their management and planning, was performed. Subsequently, a questionnaire survey was conducted with the organization's employees and areas in which the organization should focus were identified. Finally, recommendations, which the organization should follow, were defined.

## Key words

Agility, transformation, Scrum, SAFe, Spotify, human resources

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Agilní řízení a metodiky.....</b>	<b>7</b>
1.1 Historie .....	7
1.2 Popis agilních metodik.....	8
1.2.1 Scrum.....	8
1.2.2 Kanban.....	14
1.2.3 Scaled Agile Framework .....	16
1.2.4 Spotify model .....	20
<b>2 Odlišnosti agilního řízení a plánování projektů vůči tradičním metodikám projektového řízení.....</b>	<b>25</b>
2.1 Tradiční metody vývoje a projektového řízení .....	25
2.1.1 Waterfall model.....	25
2.1.2 Iterativní metodiky .....	27
2.2 Agilní řízení jeho odlišnosti oproti tradičním metodikám .....	28
2.3 Porovnání přístupů v rámci pohledu na lidské zdroje .....	30
<b>3 Lidské zdroje.....</b>	<b>32</b>
3.1 Definice lidských zdrojů.....	32
3.2 Popis plánování lidských zdrojů.....	33
3.2.1 Vnitřní a vnější zdroje.....	35
<b>4 Metodologie.....</b>	<b>36</b>
<b>5 Představení společnosti XY.....</b>	<b>39</b>
5.1 Historie společnosti .....	39
5.2 Základní hodnoty společnosti XY.....	39
<b>6 Původní metodika řízení projektů a lidských zdrojů ve společnosti XY .....</b>	<b>41</b>
6.1 Původní organizační struktura společnosti XY.....	41
6.1.1 Rozložení zdrojů a jejich řízení a plánování v rámci původní struktury .....	42
6.2 Projektové řízení ve společnosti XY před transformací.....	44
<b>7 Agilní transformace ve společnosti XY .....</b>	<b>51</b>
7.1 Změna organizační struktury .....	52
7.1.1 Rozložení zdrojů a jejich řízení a plánování po agilní transformaci .....	56



7.2	Projektové řízení a řízení zdrojů ve společnosti XY po transformaci.....	58
7.2.1	Schvalovací proces a agilní ceremonie ve společnosti XY .....	61
7.2.2	Finanční ceremonie a řízení zdrojů .....	64
<b>8</b>	<b>Dopady agilní transformace na společnost XY .....</b>	<b>67</b>
8.1	Změny a dopady oblasti lidských zdrojů.....	67
8.1.1	Změny ve struktuře organizace .....	68
8.1.2	Změna pracovních pozic a náplně práce .....	69
8.1.3	Změny ve složení zaměstnanců.....	72
8.2	Změny v oblasti projektové řízení.....	73
8.2.1	Změny v řízení a schvalování projektů .....	74
8.2.2	Změny v plánování externích kapacit.....	75
<b>9</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>77</b>
9.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	77
9.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	80
<b>10</b>	<b>Formulace výstupů a návrhů na zlepšení .....</b>	<b>82</b>
10.1	Změny v oblastí řízení zdrojů .....	82
10.1.1	Změny spojené s transformačním procesem .....	82
10.1.2	Změna v organizační struktuře společnosti XY .....	83
10.1.3	Změny v náplni a způsobu práce zaměstnanců.....	84
10.2	Změny v oblasti plánování zdrojů .....	86
10.2.1	Změny v oblasti rozpočtování lidských zdrojů.....	86
	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>97</b>

# Úvod

Pojem agilita či agilní metodiky nebo agilní praktiky jsou v dnešní době hojně skloňovaným pojmem. Agilní metody jsou aktuálně spojené především s vývojem softwaru, nicméně jako takové i velmi ovlivňují práci jednotlivých lidí, a to jak z hlediska její náplně, tak zejména z pohledu jejího řízení. Trend „agilizace“ je zejména patrný v oblasti fintechu, tedy oblasti finančních technologií, a následně v bankovním sektoru, který tento způsob práce přebírá právě od fintechových společností, zejména z jejich konkurence zavedeným bankovním domům.

Vzhledem k tomu, že vývoj informačních systémů podle tradičních metodik už pro velké korporátní společnosti, zejména s ohledem na konkurenci v podobě fintechů, nedokáže takové rychlosti vzdorovat, rozhodli se proto někteří z nich pro agilní transformaci. Cílem agilní transformace by měla být zejména větší orientace na zákazníka, efektivnější a rychlejší vývoj, a tedy celkově vytvoření kvalitnějšího a hodnotnějšího produktu. Otázkou však je, co je to vlastně ta agilní transformace, jaký má průběh, jak konkrétně se ve společnosti projevuje, jaké s sebou nese změny. Cílem této práce je zjištění a zhodnocení dopadů při přechodu na agilní řízení v oblasti lidských zdrojů, jejich řízení a plánování ve firmě XY.

V první, teoretické, části práce autor rozebírá základní pojmy jako jsou agilní řízení, vodopádové řízení a co vlastně obsahuje oblast lidských zdrojů. V další, praktické, části pak autor popíše společnost XY, popíše původní stav ve společnosti ve smyslu plánování a řízení lidských zdrojů, nastíní průběh agilní transformace a aktuální stav, v jakém se společnost nachází. Následně za pomoci metod komparace a syntézy získaných dat popíše dopady agilní transformace na řízení lidských zdrojů. Tato část také obsahuje dotazníkové šetření, které zabývá vnímáním a názory zaměstnanců na provedenou agilní transformaci a současný stav společnosti.

Na závěr autor zhodnotí dopady přechodu na řízení lidských zdrojů v oblastech jejich řízení a plánování a doporučí změny, které by mohli pomoci zvýšit efektivnost proběhlé transformace.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Agilní řízení a metodiky

V dnešní době založené na globalizaci je míra a schopnost flexibility spolu se schopností porozumět zákazníkům naprosto klíčová. Oproti tomu absence flexibility, zpoždování dodávek, nepochopení požadavků a potřebám zákazníků jsou prvky, které jsou považovány jako největší současné překážky. Shodou okolností je také můžeme označit jako největší problémy rigorózních metodik. Tyto úskalí tak daly vzniknout lehkým metodikám založených na myšlence, že každý produkt je specifický, stejně jako přístup k práci či proces jaký dojde k jeho vzniku. Jedním z výsledků těchto úvah bylo vytvoření agilních přístupů (metodik) k řízení projektů. Jak uvádí autoři Šochová s Kuncem (Šochová a Kunc, 2019) nejedná se ani tak o soubor doporučených procesů, ale spíše o celkový přístup k vývoji a řízení, kde vše je postaveno na dvou základních a neměnných prvcích – implementaci v krátkých iteracích a vysoké kooperaci jednotlivých týmů. Nejznámějšími představiteli agilních metodik jsou Scrum, Kanban a Extrémní programování.

## 1.1 Historie

Vzhledem k tomu, že tato práce se primárně zabývá agilní transformací, agilitou a agilním řízením obecně, je nutné se nejprve seznámit s historií toho, jak agilní metodiky vznikly. Je důležité si na nejprve vysvětlit, co vlastně slovo agilní znamená, aby bylo možné lépe pochopit proč Agilní manifest vznikl a na co se zaměřuje. Pojem agilní vychází z anglického slova „agile“, jež lze do češtiny přeložit jako živý, hybný či lehký. V souvislosti s projektovým řízením a firemním prostředím, pak tento pojem lze chápat jako flexibilní způsob řízení, který umožňuje projektům a firmám snadno reagovat na změny.

Základy agilních metodik jsou založené na principech, které formálně vznikly v roce 2001. V roce 2001 se v Utahu v USA sešla skupina odborníků z oblasti softwarového vývoje, kteří pracovali na alternativách k tradičním metodikám projektového řízení, jež se zdály být v jejich očích zastaralé a neschopné vyhovět nárokům na rychlost vývoje v 21. století. Celkem bylo těchto odborníků 17 a výsledkem jejich jednání byla definice principů agilního vývoje. (Mundra, 2018).

Výstupem uvedeného setkání byl rovněž dokument, který obsahoval sadu 12 principů a který je označován jako Agilní manifest. Manifest cílí zejména na inkrementální vývoj s co největší přidanou hodnotou, akceptování častých změn za účelem zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka, samoorganizující se týmy a neustálé vylepšování procesu vývoje a produktu samotného (Mundra, 2018).

Základními principy Agilního manifestu (Manifest agilního vývoje softwaru, 2001) jsou následující hodnoty:

- 1) Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji
- 2) Fungující software před vyčerpávající dokumentací
- 3) Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě
- 4) Reagování na změny před dodržováním plánu

Z výše uvedených hodnot je agilního manifestu je patrné, že agilní vývoj softwaru se zaměřuje zejména na zákazníka a uspokojení jeho potřeb i za cenu změn v průběhu vývoje či plně fungujícího softwaru či dodržováním plánu.

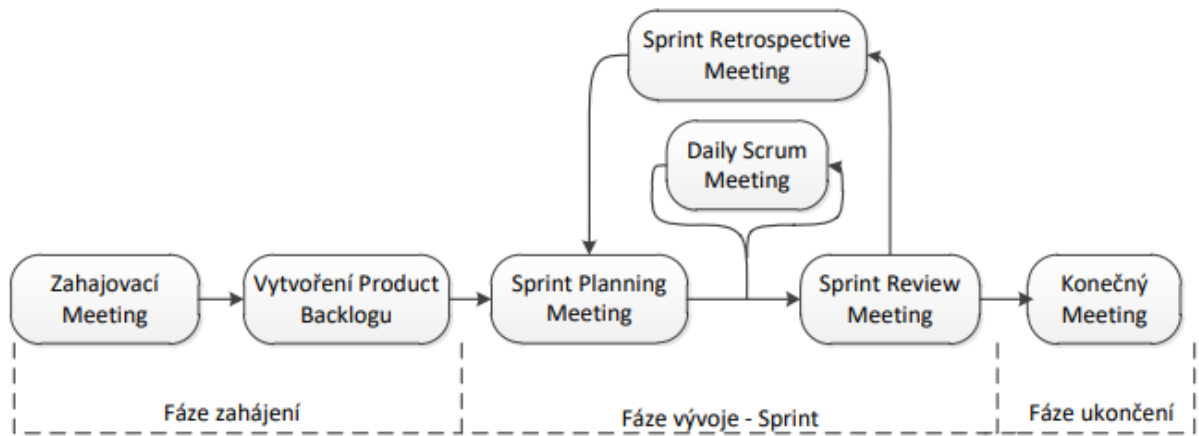
Bureš (2016) uvádí, že agilní manifest vznikl jako reakce na byrokratické překážky a omezení kreativity, které právě uspokojení potřeb zákazníka upozaduje. Dle autora je vhodným použitím agilních principů takový případ, který umožňuje vývoj v krátkých smyčkách, kdy pokaždé smyčce je možné se za ni ohlédnout, vyhodnotit a případně zlepšit procesy, jelikož pouze takový přístup zaručí, že tým se neustále zlepšuje a přizpůsobuje aktuální situaci.

## 1.2 Popis agilních metodik

Předtím než zde autor uvede a popíše jednotlivé metodiky, je důležité objasnit, co slovo metodika vlastně znamená. Dle Brucknera (2018) se pojmem Metodika rozumí: „*souhrn metod a postupů pro realizaci určitého úkolu*“. Jak již bylo uvedeno výše, hlavním důvodem pro vznik agilních metodik byla zejména touha po zrychlení a větší interakce s koncovým zákazníkem. Jak uvádí Buchalcevoá (2018), tradiční metodiky se vyznačují především svou formálností, což znamená, že jsou přesně plánovatelné a měřitelné a zároveň dbají na to, že jednotlivé části vývoje jsou popsány téměř do poslední detailu. V rámci agilního řízení existuje mnoho technik, nicméně v rámci této práce budou představeny pouze ty neznámější a nejrozšířenější, které však zároveň mají zároveň i spojitost s tématem této práce a sice s agilní transformací společností XY.

### 1.2.1 Scrum

Zřejmě nejznámější a nejrozšířenější agilní metodikou je Scrum (McGreal a Jocham, 2018). Základním rysem Scrum metodiky je její iterace, která se nazývá sprint a od níž se odvíjí všechny následující scrumové artefakty a schůzky neboli ceremonie. Jednotlivé artefakty a ceremonie je možné vidět na obrázku 1 níže.

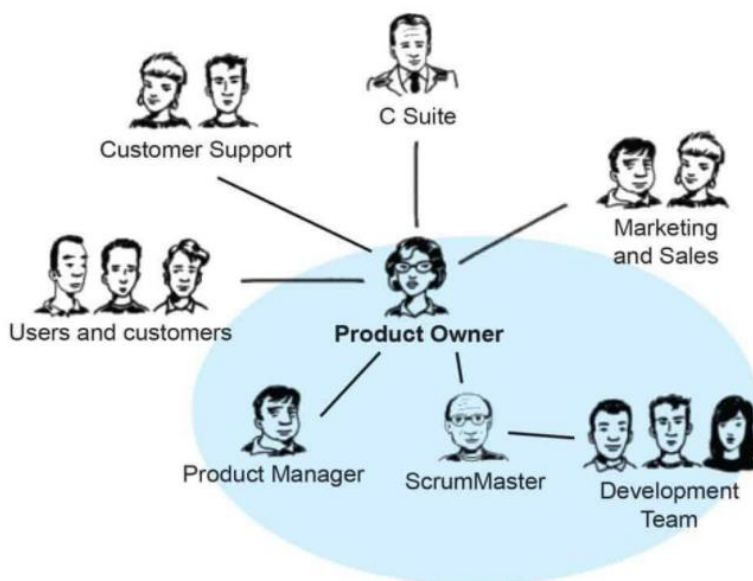


Obrázek 1 Životní cyklus vývoje. Zdroj: Myslín, 2016

Sprint by měl být konzistentní časový úsek, které většinou trvá dva až čtyři týdny a během tohoto úseku by se měl odehrát i samotný vývoj.

### Role a projektový tým

V této části práce jsou popsány hlavní role projektového týmu dle Scrum metodiky. Tým má většinou sedm až devět členů, kteří se dělí do dvou kategorií na takzvané Pigs a Chickens. Rozlišení je provedeno na základě toho, zdali jsou dotyční přímo součástí projektového týmu či nikoliv. Pigs na projektu pracují přímo a jsou zodpovědní za jeho výsledek. Mezi Pigs se řadí zejména Product Owner, Scrum Master a zbylí členové projektového týmu. Mezi Chickens pak spadají klienti, konzultanti a další účastníci vývojového procesu, jichž se projekt sice týká, ale úspěšná realizace projektu není hlavní náplní jejich práce a nenesou přímou odpovědnost za výsledek. (Schwaber a Sutherland, 2017)



Obrázek 2 Členové týmu dle Scrum metodiky. Zdroj: Smart sheet, 2021

**Scrum Master** – úkolem Scrum Mastera je vytvářet spojnici mezi top managementem a klientem a jak už napovídá název role, a zejména slovo „master“, mělo by se jednat o někoho, kdo plně ovládá agilní ceremonie a zná přesný postup vývoje v rámci agilních metodik, zejména tedy Scrumu. Nejedná se však o typickou manažerskou pozici, jelikož jeho náplní práce není rozdělovat úkoly, ale spíše motivovat jednotlivé členy týmu k dosažení jednotlivých úkolů a podporovat je, tak aby jednotliví členové týmu dosahovali co nejlepších výsledků. Dalším důležitým úkolem je pak ochrana jednotlivých členů týmu před vnějšími vlivy, které by mohli mít vliv na jejich výkonnost. V případě, že se během projektu vyskytnou nějaké problémy, je zodpovědný za jejich komunikaci a vyřešení. (Scrum Alliance, 2020)

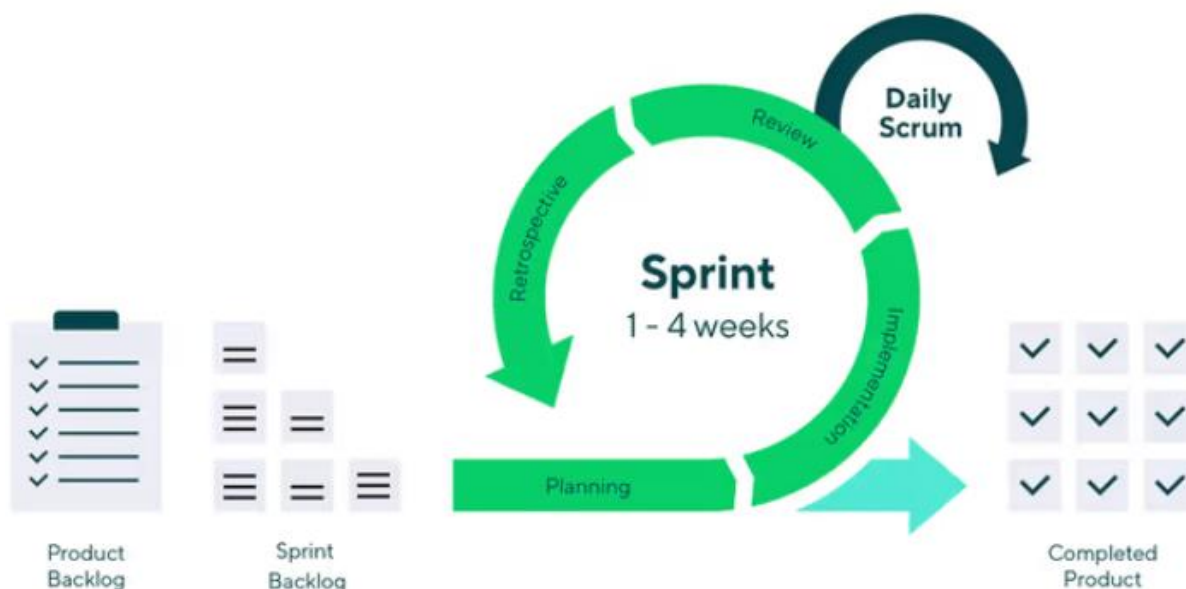
**Product owner** – v předkladu jde od produktového vlastníka. Product owner, zkráceně též PO, stojí mezi vývojovým týmem a koncovým zákazníkem. Jeho hlavním úkolem, dle Schwabera se Sutherlandem (2017), je zajistit komunikaci mezi těmito stranami a prioritizovat v rámci Product Backlogu. Zároveň je také vlastníkem tohoto Backlogu a je zodpovědný za jeho srozumitelnost a pochopitelnost v rámci produktového (vývojového) týmu. Jinými slovy se dá říct, že PO je v rámci agilního světa něco jako produktový manažer a přebírá zodpovědnost za financování celého projektu při rozhodování jak za obchodní stránku, tak i za IT strategii (McGreal a Jocham, 2018).

**Development team** – v předkladu to znamená vývojový tým. Součástí vývojového týmu jsou všichni, kteří se podílí na implementaci a dodávkách v rámci jednotlivých sprintů. Dle Scrum metodiky se v rámci vývojového týmu nerozlišují role na vývojářské, analytické či testerské. Všichni členové týmu se společně podílejí na přidělených úkolech (User Stories, stories, Epicích atd.), dle potřeby jejich zapojení v rámci jednotlivých úkolů. (Schwaber a Sutherland, 2017). Dle Šochové s Kuncem (2019) by měl mít vývojový tým následující charakteristiky:

- Samo-organizující se – tým není potřeba organizovat ani z pozice Scrum mastera či Product ownera. Týmu nikdo neříká, jak vyvíjet či implementovat daný produkt;
- Multifunkční – disponuje všemi dovednostmi potřebnými k vývoji produktu
- Není tvořen žádnými „podtýmy“ – v rámci týmu už nejsou žádné další týmy, které by sdružovali například analytiku či vývojáře;
- Tým je zodpovědný za svou práci jako celek – nerozlišuje se, že někteří jeho členové mohou mít různorodou specializaci.

## Ceremonie a artefakty v rámci Scrum metodiky

Dle Schwabera se Sutherlandem (2017), by základní Scrumové ceremonie měli zajišťovat transparentnost a příležitosti k adaptaci a kontrole. Obrázek níže ukazuje jednotlivé kroky v rámci Scrum metodiky.



Obrázek 3 Scrum ceremonie. Zdroj: Wrike, 2016

Mezi typické Scrumové artefakty a ceremonie pak, dle Schwabera se Sutherlandem (2017), patří následující:

- Pre – planning meeting – neboli zahajovací schůzka je prvním krokem v rámci realizace projektu. Je důležitý zejména z důvodu nutnosti vytvoření samotného vývojového týmu a jejich vzájemnému seznámení a se zároveň i seznámení se s projektem. Jakmile je tým složen, tedy obsahuje potřebné specialisty a Product ownera, je třeba týmu objasnit vizi projektu, což má většinou na starosti právě Product owner, který taktéž zajišťuje komunikaci se sponzorem projektu. Výsledkem Pre-planning meetingu je sestavení předběžného Backlogu. (Myslín, 2016)
- Backlog planning / Product Backlog – probíhá za účelem vytvoření finální verze Product Backlogu. Většinou je tento meeting realizován před samotným startem projektu, ale je možné se k němu v rámci projektu i vracet, přesně tak, jak nabádá jeden z principů Agilního manifestu a sice „Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje.“ (Manifest agilního vývoje softwaru, 2001)



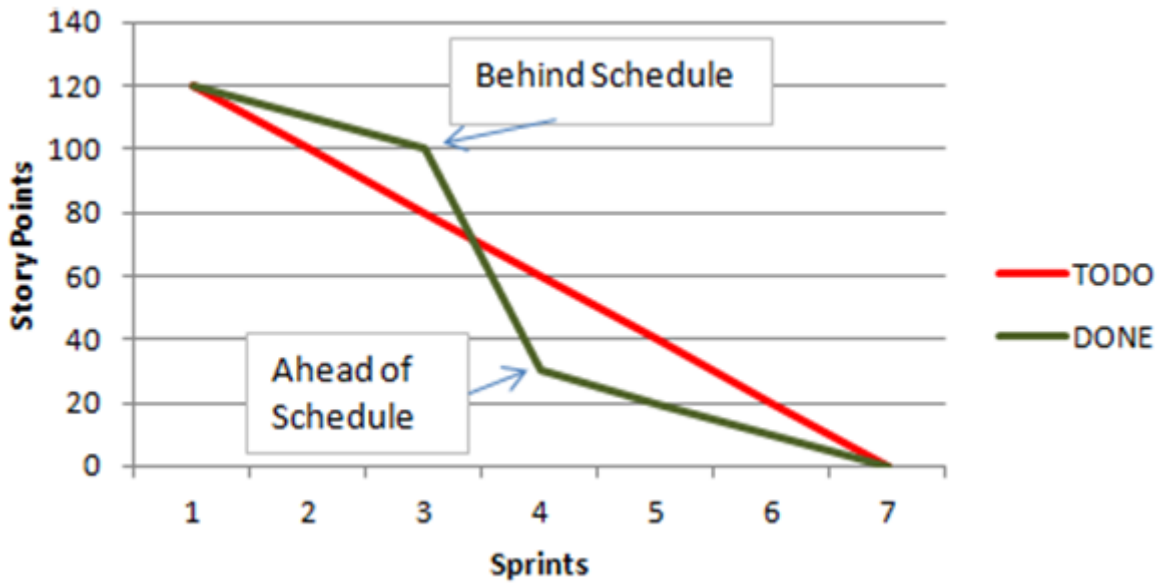
Požadavky v rámci vývoje produktu se totiž mohou měnit a je třeba na tyto změny reagovat. V rámci přípravy Backlogu, by měli dojít i k odhadu pracnosti a náročnosti jednotlivých úkolů a dále pak k definici jednotlivých User Stories a akceptačních kritérií. V rámci přípravy by pak také mělo dojít k prioritizace jednotlivých úkolů. (Šochová a Kuncce, 2019)

- Sprint Backlog – tvoří jej vybrané položky z produktového Backlogu. Výběr jednotlivých položek probíhá v rámci ceremonie zvané Sprint planning a měl by být sestaven, tak aby odpovídal kapacitním možnostem týmu (velocitě). (Šochová a Kuncce, 2019)
- Sprint planning – slouží k naplánování jednotlivých úkolů (User stories, stories) z Product Backlogu. Sprint Backlog by měl být sestaven na základě prioritizace Product Ownera. Sestavený Backlog pro daný sprint musím být odsouhlasen v rámci development týmu, jelikož u jednotlivých úkolů je třeba zhodnotit jejich náročnost, k čemuž slouží Story pointy. V rámci sprintu by mělo být takové množství úkolů, jejichž bodový součet je ekvivalentní k týmové kapacitě (velocitě). Velocita se používá jako ukazatel množství Story pointů, které je tým schopen dodat v rámci jednoho dne případně v rámci celého sprintu (Scrum Alliance, 2016).

V rámci Sprint planningu je také důležité se nastavit Sprint Goal, neboli cíl Sprintu. Jedná se o cíl, který by měl tým v rámci daného Sprintu dosáhnout. Cíl by měl být správně nastavený a splňovat převážně potřeba zákazníka. Plánování Sprint Goalu, je pak převážně věcí Product Ownera a nastavení tohoto cíle by se nemělo v průběhu Sprintu měnit (Ockermanová a Reindl, 2019).

- Sprint – hlavní časová jednotka v rámci Scrum metodiky. Jedná se o pravidelný a opakující se cyklus. Cyklus, ve kterém vývojový tým vytvoří a následně předá hotovou funkcionalitu. V rámci Sprintu dochází k dodávkám pouze jednotlivých částí projektu, proto dochází k jejich opakování. Jednotlivé celky jsou dodávány dle časového harmonogramu, který je stanoven vždy při tvorbě Backlogu a následně je upřesněn v rámci každého Sprint planningu. V rámci Sprintu by měl být dodán celek, který je definován v rámci Sprint planningu a jehož funkcionalita je popsána v rámci Sprint Goalu. Sprint by měl trvat jeden, maximálně dva týdny. (Šochová a Kuncce, 2019)

V rámci Sprintu je pro vizualizaci možné použít takzvané Burndown charty, což jsou grafy vizuálně znázorňující týmový progres.



Obrázek 4 Burndown chart – příklad grafu. Zdroj: World of agile, 2016

- Daily Scrum – jedná se o denní schůzku v rámci týmu, které se účastní všichni členové týmu. Někdy se také označuje jako stand-up meeting. Měla by trvat 10–15 minut a měla by být vždy úvodní schůzkou pracovního dne. Schůzku by měl moderovat Scrum Master daného týmu a zároveň by měl dohlížet na to, aby se vše v uvedeném časovém úseku stihlo a schůzka byla co nejefektivnější. Scrum Mastera by měl rovněž tento meeting začít stručným zhodnocením současného stavu Sprintu (Šochová a Kunce, 2019). V rámci této schůzky by se mezi sebou jednotliví členové měli domluvit, na čem během dne budou pracovat a měli by být schopni odpovědět na tři základní dotazy:
  - Na čem jsem pracoval a co jsem udělal od posledního Stand-up?
  - Co bude mou náplní práce do příštího Stand-up?
  - Jsou zde nějaké komplikace, které by mi mohli v mé práci bránit?

Zodpovězení uvedených otázek napomáhá samo-řiditelnosti celého týmu. (Scrum Alliance, 2016)

- Sprint review – závěrečná schůzka na konci sprintu, při níž Product Owner a jeho tým prezentují výsledky proběhlého sprintu všem zainteresovaným stranám (stakeholderům). V rámci diskuse by se měli probírat i problémy, které v průběhu sprintu nastali i jejich řešení. Součástí Sprint review zpravidla bývá i možnost prohlédnout si a vyzkoušet dosažený produktový přírůstek. V rámci tohoto dema by měl také projektový tým dostat zpětnou vazbu ve formě komentářů a připomínek, které mohou následně posloužit pro úpravu Backlogu a plánování dalšího Sprintu (Schwaber a Sutherland, 2017).

- Sprint retrospective – finální zhodnocení proběhlého sprintu v rámci týmu. Probíhá společně se Scrum Masterem. Účelem je zhodnocení Sprintu z pohledu vnitřních procesů, společně s návrhy na jejich zlepšení či přizpůsobení. V případě identifikace slabých míst se očekává, že tým následně přijde s návrhem, jak tato slabá místa odstranit či vylepšit a následně bude tyto řešení schopni integrovat v rámci dalšího sprintu. (Šochová a Kunce, 2019)

## 1.2.2 Kanban

Další známou metodikou agilního vývoje je Kanban. Termín Kanban znamená v japonštině cedule nebo obrázková karta, což vcelku tuto metodiku vystihuje, jelikož jejím nejdůležitějším artefaktem je Kanbanová tabule. Kanban metodika je spjatá s automobilovým průmyslu a jako první tento styl začala využívat japonská automobilka Toyota. Příklad Kanbanové tabule je uveden níže, na obrázku 5. Stejně jako většina japonských metod a technologií i Kanban vychází z filozofického základu. Jeho základem je soustava duševních hodnot, a ti kteří jej vymysleli věřili, že když bude každý jedinec ctít dané hodnoty, dojde požadovaného úspěchu i firma jako celek. (Björkholm a Björkholm, 2015)



Obrázek 5 Příklad Kanbanové tabule. Zdroj: Digite, 2022

Princip Kanbanu stojí na po sobě jdou pracovištích, které jsou v rámci výrobní haly poskládána tak, že u stanoviště A je výdejní sklad nejbližší zásobovacímu skladu pro stanoviště B. Stanoviště tak od sebe objednávají a odebírají zpracované výrobky podle toho, jak je potřebují pro doplnění svého skladu či hotové produkce. Zjednodušeně řečeno Kanban pracuje na principu one-piece-flow, tedy jakmile linka A vyprodukuje jeden Kanban, může postoupit na další stanoviště B, kterého může začít využívat. Na lince A však dále pokračuje výroba dalších, tedy nečeká se na vyhotovení celé dodávky,

ale jednotlivé kanbany, jakmile jsou vyrobeny, pokračují do dalšího zpracování, což spoří zejména čas. (Chiarini, 2013)

Hlavním cílem Kanbanu je účelnost vynaložených sil, efektivita. A také schopnost rychlé reakce na aktuální situaci. Namísto robustního centrálního plánování, co kdy kde bude, v jakém množství potřeba, upřednostňuje Kanban rychlé učení se z reality. Je to tedy způsob, jak na jedné straně předcházet výrobě "do šuplíku" a na druhé straně odhalovat problematická místa, "úzká hrdla", čehož kanban dosahuje za pomoci následujících kroků (Brechtner, 2015):

- Zviditelňuje (či dokonce zhmotňuje) potřeby tak, aby pracovníci měli realitu svých odběratelů stále před očima, a to ať už předáváte prázdné přepravky k naplnění nebo lístečky mezi sloupci značícími na Kanbanové tabuli jednotlivé fáze prací. (Brechtner, 2015)
- Soustředí na omezený počet úkolů – omezuje počet zároveň zpracovávaných poptávek (work in progress limit). Každá fáze práce má „zastropováno“, kolik úkolů se v ní smí maximálně nacházet. Aby nedocházelo k tříštění pozornosti a taky aby bylo stále vidět, jak rychle se vlastně úkoly zvládají. (Cole a Scotcher, 2015)
- Minimalizuje čas průchodu procesem – nechává každého pracovat jen na tom, o co si ten, kdo na něj navazuje (odběratel), už řekl. Nesnaží se tedy o co největší objem práce, ale o co nejrychlejší reakci a co nejrychlejší dodání. (Křivánek, 2019)
- Vybízí ke zlepšování – zviditelňuje, kde se v řetězci často nedostává kapacit (ostatní musí čekat) a kde naopak lidé mají prastoje. Ladí podle toho jak rozložení sil, tak časovou rezervu, kterou musí odběratelé mít pokrytou. (Cole a Scotcher, 2015)

V rámci vývoje softwaru se Kanban, jak uvádí Anderson (Anderson, 2010) začal používat až v roce 2004 a je tedy zatím nejmladší agilní metodikou. V porovnání se Scrumem, nepopisuje a nevyžaduje žádné konkrétní role ani schůzky a dle Šochové s Kuncem (Šochová a Kunc, 2019) stojí na třech základních principech, které musí týmy dodržet:

- 1) Použití Kanban tabule – tabule, která zachycuje postup práce (viz. obrázek č. 5 výše). Tabule by měla být rozdělenou alespoň do tří sloupců neboli stavů (např. backlog, ongoing, done) a do jednotlivých stavů umísťovat štítky, tak aby bylo jasné vidět kdo na čem pracuje a v jaké fázi se které úkoly zrovna nachází.
- 2) Omezit rozpracovanou práci – stanovit, kolik maximálně úkolů může každý člen týmu vykonávat.
- 3) Optimalizace procesů – průběžné sledování a vyhodnocování doby trvání práce na jednom úkolu, za účelem její minimalizace.

Šochová s Kuncem (2019) dále uvádí, že čistý Kanban nemůže k úspěšné implementaci stačit a vždy by měl být obohacen o další metodiku. Tato metodika může být jak agilní, tak i jedna z tradičních metodik. V případě spojení s neagilní technikou dojde ke vzniku jakéhosi hybridu. Takové spojení může najít využití například ve firmách, které vyvíjejí produkt dle klasických metodik a Kanbanové principy jim mohou pomoci k zefektivnění jejich vývoje. (Agile Alliance, 2017)

### 1.2.3 Scaled Agile Framework

Scaled Agile Framework (SAFe) byl poprvé představen v roce 2011 a jeho autorem je Dean Leffingwell. Aktuálně patří mezi přední frameworky pro škálování agilního přístupu v organizacích. SAFe je škálovatelný, konfigurovatelný a jeho úkolem je pomoci organizacím dodávat nové produkty a služby v co nejkratší době s co nejlepší možnou kvalitou a přidanou hodnotou. Jedná o kombinaci Lean principů a agilních metodik a procesů. Tento framework bývá často aplikovaný na velké projekty, které zahrnují stovky až tisíce zaměstnanců, a kromě zvýšení kvality softwaru, se také očekává zvýšení produktivity zaměstnanců, prohloubení jejich specializace a rozšíření znalostí. (Leffingwell, 2018)

Jak uvádí portál Scaledagileframework.com (Scaled agile framework, 2021), kromě klasických agilních praktik a Lean přístupu, jsou v rámci frameworku využívány také poznatky z dalších metodik, například Kanban. V rámci SAFe frameworku je do agilního procesu zapojena víceméně celá organizace, tedy od vedení organizace přes střední management až po jednotlivé týmy, což by mělo zajistit přijetí, adopci, agility napříč všemi úrovněmi organizační struktury vybrané společnosti.

Metodika SAFe vyznává čtyři klíčové hodnoty, které jsou pro ni zcela zásadní a kterými je nutné se řídit (Leffingwell, 2018):

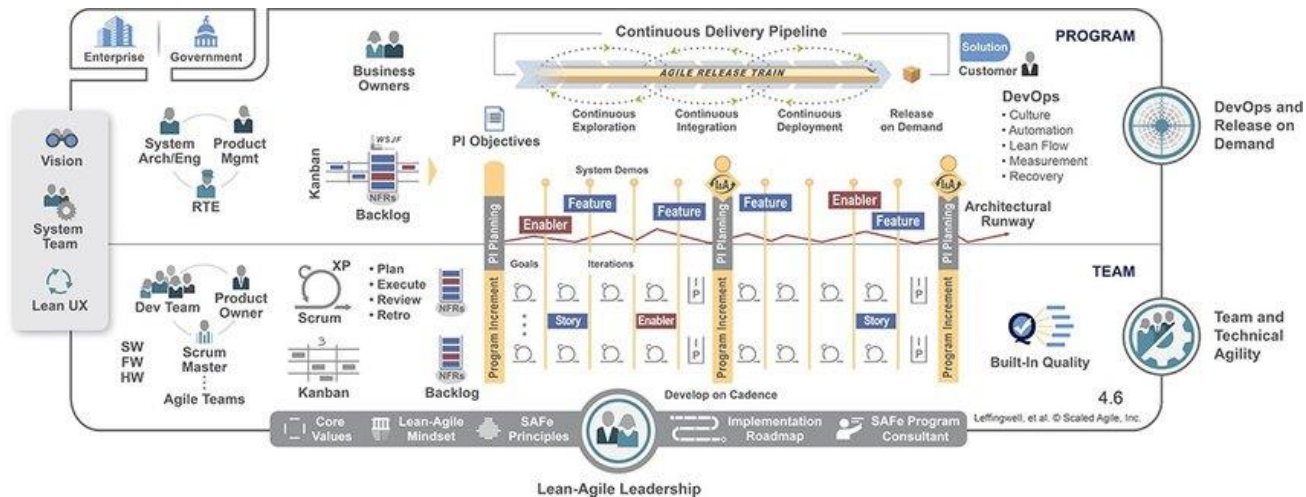
- 1) Jednotné myšlení – Všechny zainteresované strany v rámci projektu by měli přemýšlet stejně a mít stejně nastavené hodnoty, což znamená směřovat ke stejnému strategickému cíli. V rámci projektu by měla být upozaděna nezdravá soutěživost, která by mohla být kontraproduktivní a mohla by projekt či dodávku ohrozit, případně výrazně ovlivnit náladu v rámci týmu. Členové projektu by měli být plně informováni o případných změnách, tak aby vše bylo maximálně transparentní. Klíčoví stakeholderi by měli být do projektu průběžně začleňováni.
- 2) Integrovaná kvalita – kvalita je jedním z nejdůležitějších parametrů projektu a je klíčová i při jeho následném hodnocení. Je nezbytné odlišit kvalitu řešení od kvality projektového řízení. Kvalita řešení zajišťuje spokojenost zákazníka, oproti tomu kvalita řízení má vliv na

rychlejší dodávku, reakční dobu na požadované změny či reakci na neočekávané situace a případná rizika s nimi spojená. Kvalita by měla být vyžadována v rámci každé dodávky a neměla by být vynucována dodatečně. V rámci kvality je třeba se soustředit i na jiné oblasti, než je pouze vývoj řešení. Je třeba vzít v úvahu i hardware, integrace či naplnění potřeb klienta.

- 3) **Transparentnost** – je důležité zajistit, aby nedocházelo ke ztrátě informací mezi jednotlivými projektovými týmy. Informace by měli být distribuovány průběžně a měli by je dostat všechny zainteresované osoby nebo alespoň ti, na které mají tyto informace bezprostřední dopad. Správná distribuce informací pomůže budovat transparentnost a udržovat důvěru mezi vedením a jednotlivými týmy. V případě nedostatečné předávky informací se projekt může stát neřiditelným, jelikož lidé zodpovědní za projekt nemusí mít k dispozici všechny potřebné informace, které potřebují k rozhodování, například v rámci prioritizace Backlogu či v rámci reakce na nějaké riziko, které se v rámci projektu může objevit. V rámci transparentnosti by mělo být také zajištěno, že všichni rozumí projektovým cílům a jeho hodnocení. Správné nastavení výrazně ulehčuje vyhodnocení toho, v jakém stavu se projekt právě nachází.
- 4) **Dodržování programu** – znamená dodržování všech výše uvedených bodů a základních praktik a principů SAFe frameworku. Absolutní nutností je dodržování postupů a metodiky v rámci celé organizace. Vrcholový management musí vyžadovat jejich dodržování, střední management by měl prosazovat jejich dodržování a jednotlivé týmy by je měli dodržovat. Veškeré změny by pak měli být komunikovány globálně a komplexně, tak aby jim všichni porozuměli.

Při tvorbě metodiky SAFe ji Leffingwell (2018) rozdělil na čtyři hlavní stupně konfigurace:

- 1) **Essential** – nejzákladnější stupeň konfigurace (viz. obrázek 6 níže). Základem je pojem ART (Agile Release Train), který vyjadřuje základní strukturu frameworku. ART je tvořen několika samo-organizujícími se týmy o velikosti maximálně 12 členů. Týmy pracují na agilních principech a pracují jako kooperující jednotky, tedy mají společnou misi skrze jednu vizi, roadmapu a Product backlog. Předpokladem je stejné myšlení, kultura, technické nástroje pro komunikaci, integraci, automatizaci a úzká spolupráci všech lidí, kteří plánují, vyvíjejí, testují, nasazují nebo udržují systém.



Obrázek 6 Ukázka konfigurace Essential. Zdroj: Scaled agile framework, 2021

V rámci ARTu je definováno několik rolí, které zajišťují podporu jeho činnosti. Hlavní role, dle Leffingwella (2018) jsou následující:

- Systémový architekt – jednotlivec či tým, který má na starosti architektonické řešení systémů a rozhraní.
- Produktový management – zajišťuje komunikace mezi zákazníky a jednotlivými produktovými vlastníky (Product Ownery) a zároveň má na starosti definici systémových funkcí a jejich prioritizaci v rámci Product Backlogu.
- Release train engineer – má podobné pravomoci a náplň činnosti jako Scrum master.
- Byznys vlastníci – jednotlivci či týmy, kteří mají odpovědnost za byznysové a technické specifikace jednotlivých produktů.
- Zákazníci – určují hodnotu systému a směr, jakým se bude vývoj ubírat z pohledu funkcionalit.

Essential konfigurace dále zahrnuje tři hlavní aktivity (Scaled agile framework, 2021):

- PI Planning – plánování přírůstků v rámci programu. Lze přirovnat ke Sprint planningu v rámci metodiky Scrum.
- Systémové demo – prezentace dodaných funkcionalit stakeholderům (management, zákazníci atd.), s možností vyzkoušení funkcionalit. Lze přirovnat ke Sprint review v rámci Scrum metodiky.
- Inspect and Planning – retrospektiva za proběhlým Sprintem. Dochází k analýze a vyhodnocení celého Sprintu.

Konfigurace Essential SAFe je považována za nejjednodušší pro implementaci. Je také základním stavebním kamenem pro všechny ostatní konfigurace SAFe. Konfigurace vychází z postupů a principů jiných metodik, například Lean-Agile leadership či Agile Product

Delivery Competency. SAFe drží pohromadě díky struktuře známé jako „Agile Release Train“, kde klíčoví stakeholdeři, agilní týmy a ostatní části organizace spolupracují na stejném úkolu. (Agilemania, 2021)

- 2) Large Solution – tato konfigurace obsahuje navíc oproti konfiguraci Essential kompetenci Enterprise Solution Delivery. Tato kompetence popisuje, popisuje, jak aplikovat principy a postupy Lean-Agile na specifikaci, vývoj, nasazení, provoz a vývoj největších a nejsložitějších softwarových aplikací, sítí a kybernetických fyzických systémů (Agilemania, 2021).

V rámci této konfigurace jsou také definovány dvě další role (Leffingwell, 2018):

- Enterprise architekt – je zodpovědný za definování a komunikaci technické a architektonické vize. Měl by zajistit shodu a kooperaci v rámci dodávek jednotlivých ART a externích dodavatelů.
- Solution management – má zodpovědnost za definování a podporu budování žádoucích, proveditelných, udržitelných podnikových řešení, která splňují potřeby zákazníků. Většinou se jedná o skupinu osob, jelikož jejich úkolem je identifikovat a definovat potřeby zákazníků, porozumět kontextu řešení a vytvořit vizi a plán řešení.

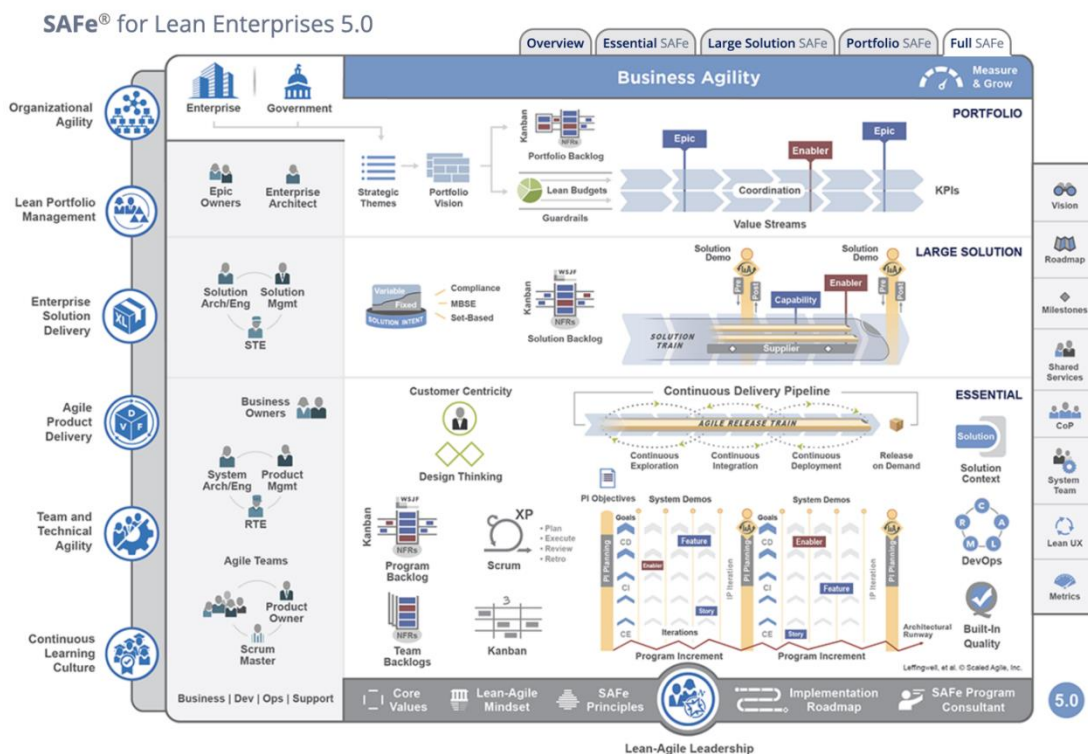
- 3) Portfolio – konfigurace obsahuje další dvě kompetence a sice Lean Portfolio Management a Organizational Agility. Kompetence Lean Portfolio management by měla zajistit synchronizaci v plánování strategie a její následné exekuci za použití Lean přístupu. v provádění a aplikaci Lean a systémových přístupů, a to jak ke strategii, tak i k financování, agilním operacím a správě (Leffingwell, 2018). Organizational Agility by měla popisovat, jak spolu navzájem mají spolupracovat lidé zabývající se Lean myšlením a jednotlivé agilní týmy. Na základě této kooperace by mělo dojít k optimalizaci business procesů a rozvoji strategie s jasnými závazky a mělo by být zajištěno rychlé přizpůsobení organizace v případě potřeby, tak aby mohla využít případných nových příležitostí. V rámci této konfigurace jsou také definovány dvě další role (Scaled agile framework, 2021):

- Enterprise architect – vytváří technologickou strategii a plán, který umožňuje portfolio podporovat současné a budoucí obchodní schopnosti.
- Epic owners – zodpovídají za koordinaci portfolia Epic prostřednictvím systému Portfolio Kanban. Společně definují jednotlivé Epicy a následný minimální životaschopný produkt (MVP). V případě schválení jsou následně zodpovědní za jeho implementaci.

- 4) Full – nejkomplexnější konfigurace. Používají jej největší podniky po celém světě k udržování portfolií komplexních a velkých řešení. Obsahuje další kompetenci a sice Enterprise Solution Delivery. Tato kompetence popisuje, jak aplikovat principy a postupy Lean-Agile na



specifikaci, vývoj, nasazení, provoz a vývoj nekomplexnějších softwarových aplikací, sítí a kybernetických systémů (Leffingwell, 2018). Na obrázku 7 níže je vidět, jaké kompetence a role obsahuje konfigurace Full.



Obrázek 7 Ukázka Full konfigurace. Zdroj: Scaled agile framework, 2021

Existují i scénáře, kde může být vyžadováno více instancí různých konfigurací SAFe, nicméně je to využíváno opravdu zřídka, vzhledem k obtížnosti s adaptací.

### 1.2.4 Spotify model

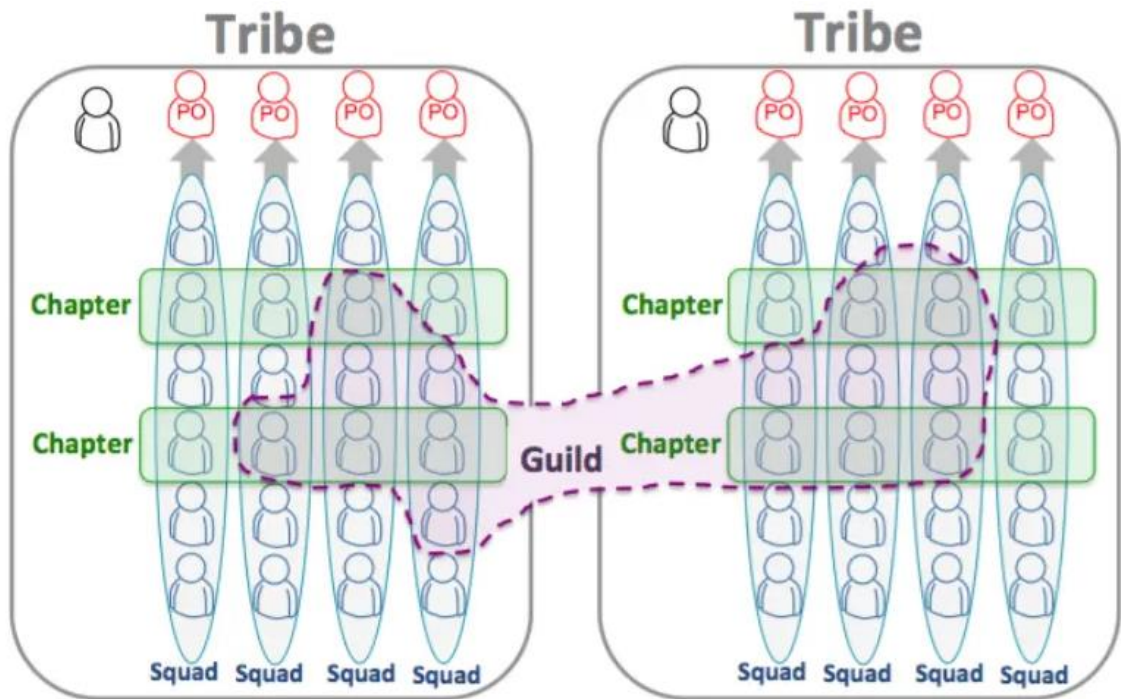
Napříč trhem vzniká velké množství hybridních modelů, které kombinují prvky agilních metodik, waterfall metodik, kanbanu a dalších. Ano, každá metodika volí odlišný přístup a jiné postupy a obsahuje odlišné role. Nicméně existují společnosti, pro které není ani jedna z výše uvedených metodik dostačující, proto se některé společnosti uchylují k hybridním technikám. Příkladem může být například Prince2 Agile, což je kombinace vodopádového řízení projektu s agilními prvky, zejména v rámci vývoje a sběru business požadavků. Dalším příkladem určitého hybridu, je i Spotify model.

Spotify model vznikl v roce 2012 pro potřeby stejnojmenné společnosti Spotify, kterou založili Daniel Ek and Martin Lorentzon v roce 2006 ve Švédsku. Společnost Spotify založili za účelem legálního streamování hudby, aby tak reagovali na rostoucí míru pirátství na přelomu tisíciletí. Platforma byla

uvedena na trh v květnu 2008 a díky partnerství se společností Facebook zaznamenalo Spotify okamžitý úspěch. Akcie společnosti Spotify jen během prvního dne vystoupali na hodnotu 26,5 miliardy dolarů. V současnosti Spotify, i po jedenácti letech na trhu, zaujímá pozici největší platformy pro streamování hudby, kdy v roce 2020 mělo 180 milionů předplatitelů. Celkový počet aktivních uživatelů Spotify pak dosáhl na konci roku 2021 hodnoty 406 milionů (Musically, 2022).

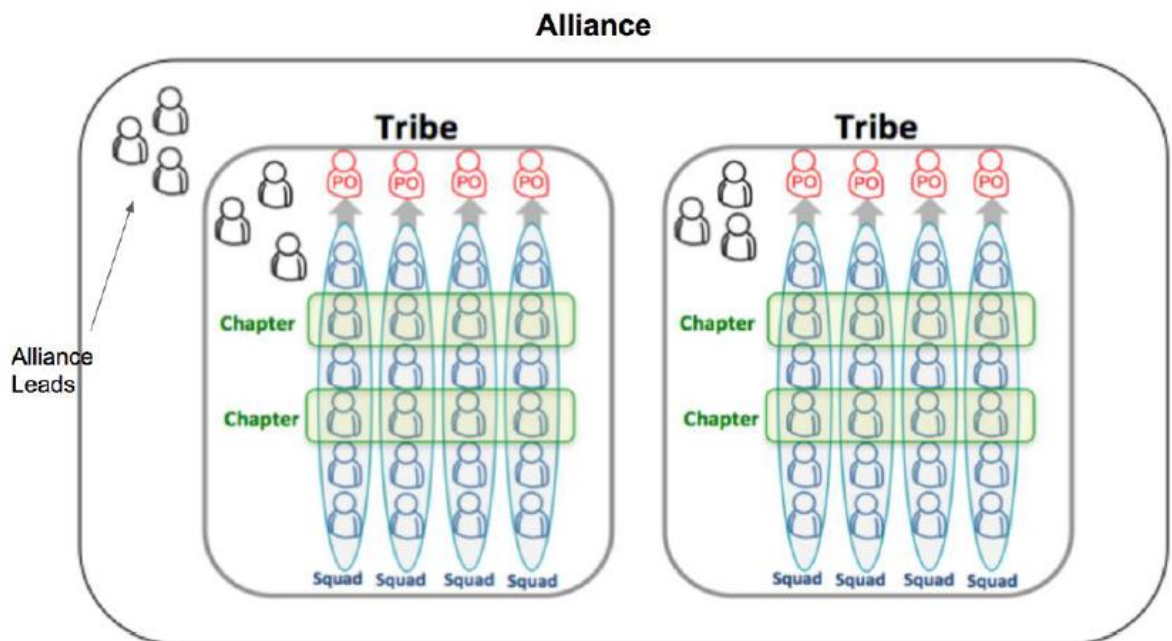
Spotify model je výsledkem procesu, během kterého společnost hledala řešení, jak vybudovat fungující kooperaci mezi jejich tehdejšími 1600 zaměstnanci. Všichni tito zaměstnanci byly rozděleni do více jak 30 agilně fungujících týmů napříč třemi městy, a navíc v rozdílných časových zónách. Výsledkem bádání společnosti byl vznik Spotify modelu. Již od počátku vzbuzoval celý model zájem jak ze strany médií, tak i ze strany odborné veřejnosti a spousta z nich se zajímala o fungování Spotify modelu v praxi. Vzhledem k velkému zájmu bylo uspořádáno několik konferencí, až se následně vedení Spotify rozhodlo, že o něm nechá napsat článek, který bude obsahovat detailnější popis a bude využitelný i pro další organizace jako inspirace při řešení obdobných problémů. Autory zmiňovaného článku s názvem "Scaling Agile @ Spotify" jsou Henrik Kniberg a Anders Ivarsson. (Kniberg a Ivarsson, 2012)

V první verzi modelu z roku 2012 bylo představeno pouze pár klíčových prvků, na kterých je celý model založen. Konkrétně se jedná o Squad, Tribe, Chapter a Guildu. (Kniberg a Ivarsson, 2012). Jejich vzájemné vztahy, a zároveň původní struktura Spotify modelu, lze vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 8 Spotify model. Zdroj: Kniberg a Ivarsson, 2012

Společně s rozvojem společnosti Spotify, jakožto organizace, se však vyvíjel i Spotify model. V průběhu let byl rozšířen o dva další prvky, a sice o pojmy Trio a Alliance, jejichž vztahy k dříve představeným klíčovými prvky Spotify modelu jsou zachyceny na obrázku 9 níže.



Obrázek 9 Spotify model – 2.verze. Zdroj: Mishra, 2020

V rámci modelů je tedy možné identifikovat tři společné prvky a sice Tribe, Squad a Chapter. Dále jsou tu prvky specifické pro každou verzi a sice Alliance, Guilda a Trio. Níže je uveden základní popis jednotlivých prvků.

**Tribe** tvoří jej jednotky až desítky squadů. V rámci Tribu by měli být sdružovány squaty, zabývající se stejnou problematikou nebo funkcionalitami produktu, tedy měli by být z jedné oblasti. Velikost Tribu by měla být v rozmezí 50 až 150 členů. Doporučovaná velikost je pak méně než 100 členů (Cruth, 2019). Vedoucí pozice v Tribu je Tribe Lead nebo také Tribe leader (Kniberg a Ivarsson, 2012).

**Chapter** je skupina lidí s podobnými dovednostmi (specializací), kteří jsou členy různých Squadů, avšak v rámci jednoho Tribu. V rámci každého Chapteru existuje jeho vedoucí a sice Chapter Leader (Chapter Lead). Členové Chapteru by se měli pravidelně scházet, předávat si mezi sebou know-how, a tak prohlubovat svoji specializaci a zároveň utvářet a definovat standardy. (Kniberg a Ivarsson, 2012)

**Squad** je základní prvek celé organizace. Je podobný Scrum týmu a je navržen tak, aby působil trochu jako “mini-startup”. Členové Squadu by měli sedět pospolu a měli by disponovat všemi potřebnými dovednostmi, schopnosti a nástroji pro návrh, vývoj, testování a následné nasazení funkcionality. Jedná se o autonomní tým s vlastním způsobem organizace, zvolené na základě toho, co danému týmu vyhovuje. Některé týmy mohou využívat Scrum jiné například Kanban či určitý mix obou technik. V rámci Squadu neexistuje řídicí pracovník, pouze Product Owner, který zodpovídá za prioritizaci vývoje a správu produktu daného týmu. Squadů by měl být k dispozici také například agilní kouči (paralela ke Scrum masterům) či další podpůrné role ke konzultaci (např. architekt či security specialista). Ideální počet členů jednoho Squadu je 6–15 členů. (Kniberg a Ivarsson, 2012)

**Guildy** mají podobnou funkci jako Chaptery, akorát jsou organizovány pro lidi napříč Tribu. Rozdílem je i to, že účast na schůzce Guildy je dostupná všem, kteří mají zájem o dané téma. Je to jakási obdoba zájmových skupin či cechů. (Harbott, 2020)

**Trio** je uskupení tří nejvýše postavených zástupců Tribu:

- Design Lead – vytváří grafický a funkční design řešení (výstupů) Tribu
- Product Area Lead – zastřešuje všechny Squady z daného Tribu z technického pohledu. Měl by však rozumět i obchodnímu pohledu, tak aby mohl komunikovat s stakeholdery a Product Ownery daného Tribu za účelem backlogu.
- Tribe Lead – jeho odpovědností je zajistit fungující prostředí pro Squady v rámci Tribu. Tedy takové, které bude stimulující a bude podporovat inovace a zvyšovat produktivitu v rámci

jednotlivých Squadů. Měl by také znát závislosti mezi jednotlivými a pomáhat s odbouráváním bariér v případě, že něco zpomaluje či blokuje práci jak Squadu tak Tribu.

Uvedený triumvirát by měl dohlížet a zajišťovat, že všechny Squady a všichni jejich členové budou mít k dispozici stejné materiály a podklady, aby byla zajištěna jednotná úroveň a fungující kooperace. (Cruth, 2019)

**Alliance** vzniká v případě spolupráce dvou a více Tribů. Vedení Alliance je tvořeno kombinací zástupců ze spolupracujících Tribů. (Cruth, 2019)

Každý zaměstnanec společnosti Spotify je tedy členem nějakého Squadu, kde mu Product Owner řekne, na čem má konkrétně pracovat. To, jak dobře má svoji práci vykonávat a dle jakých standartu se dozví v rámci Chapteru, případně v rámci Guildy.

Ve Spotify metodice se vyskytuje několik pracovních pozic. Některé z nich zde již byly definovány v rámci jiných kapitol (např. Product Owner), jiné zde však ještě zmíněny nebyly. U těch, které zde zmíněny nebyly, což jsou role Agile Coach a Chapter lead, je nutné si jejich funkce a náplň práce vysvětlit.

**Agile Coach** pomáhá ve zdokonalování pracovního procesu formou identifikace existujících či budoucích překážek v práci daného squadu. Pomocí je v případě Agile Coache myšleno hlavně kladení správných dotazů, díky jejichž zodpovězení je daný člen Squadu, případně celý Squad, schopen problém vyřešit. Má na starosti vedení agilních ceremonií svěřených Squadů. (Kniberg a Ivarsson, 2012).

**Chapter Lead** řídí členy svého chapteru. Je pravomoci a odpovědnosti jsou typicky manažerské, tedy například podpora osobnostního rozvoje, výše peněžního ohodnocení, poskytování zpětné vazby či sledování celkové spokojenosti. Mezi jeho úkoly také patří také nábor nových zaměstnanců i tvorba strategie a budgetu v rámci Tribu. Zároveň je však také členem nějakého Squadu, tedy podílí se na jeho každodenních úkolech. (Cruth, 2019)

## 2 Odlišnosti agilního řízení a plánování projektů vůči tradičním metodikám projektového řízení

V této kapitole autor porovná tradiční metodiky vývoje a projektového řízení oproti agilním metodikám. V rámci kapitoly tak budou popsány metodiky, které stojí na opačných koncích agilní transformace. Tradiční metodiky vybrané pro porovnání byly zvoleny tak, aby co nejvíce vystihovali běžně používané metodiky a zároveň byly běžně používány v rámci společnosti XY před agilní transformací.

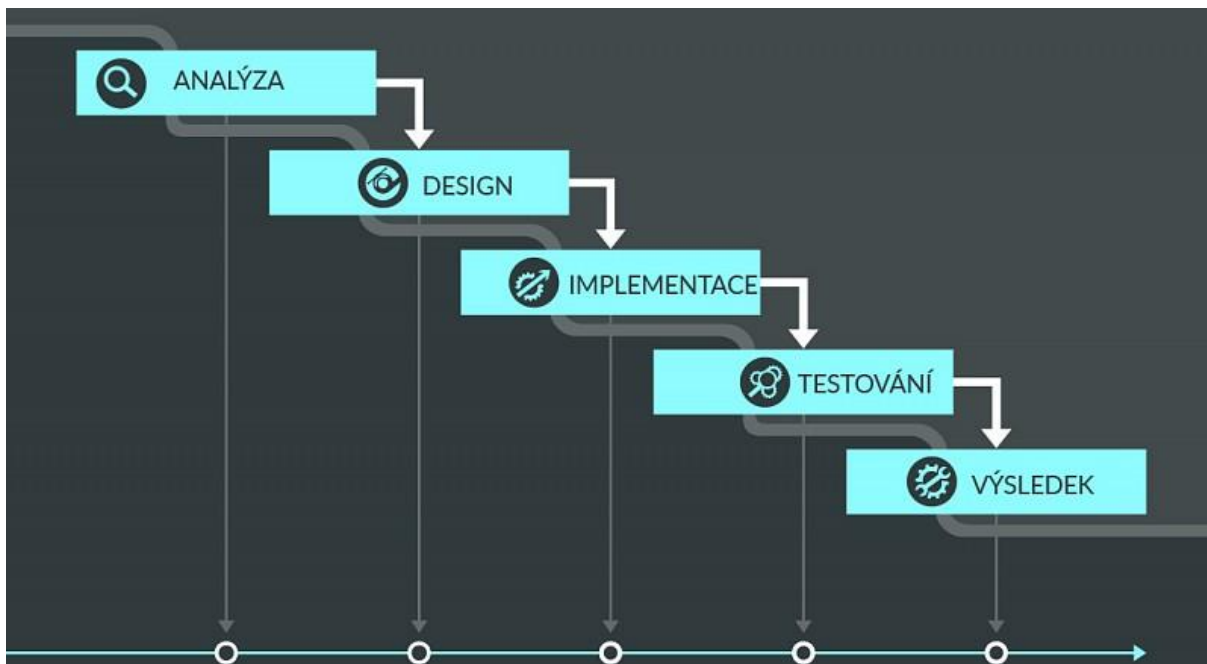
Aby bylo možné toto porovnání udělat a říct si v čem se od sebe jednotlivé metodiky liší, je třeba se nejprve seznámit s tradičními metodikami vývoje a projektového řízení. Tradiční metodiky se typicky vyznačují svojí formálností a jasnou strukturou a návazností procesů, což znamená, že jednotlivé fáze jsou přesně plánované a měřitelné. To však vyžaduje určitou detailnost popisu, již na začátku projektu a s tím spojenou znalost prostředí a metodiky (Buchalcevdová, 2018). Mezi tradiční metody patří zejména vodopádový model a iterativní metodiky.

### 2.1 Tradiční metody vývoje a projektového řízení

Výraz „tradiční metodiky se používá převážně z toho důvodu, aby se tyto metodiky odlišily od současných modernějších, zejména agilních, metodik. Avšak to neznamená, že se tyto tradiční metodiky v současnosti již nepoužívají nebo neuplatňují.

#### 2.1.1 Waterfall model

Waterfall neboli vodopádovitý model. Název je odvozen zejména z jeho plánování a organizační posloupnosti, které je zobrazena na obrázku 10 níže. Jedná se o jednu z nejstarších metodik pro řízení vývoje softwaru. Model vznikl v 70. letech a jeho autorem je Dr. Winston W. Royce. Pro svou rigiditu již v současné době není pro některé typy projektů dostatečný. (Doležal, 2016)



Obrázek 10 Schéma vodopádového modelu. Zdroj: Aitom, 2016

Existuje mnoho podobných obrázků průběhu vodopádového vývoje a většina z nich se od sebe alespoň mírným způsobem liší, jelikož vždy záleží, jaké všechny fáze do obrázku zahrnete. Existuje však několik základních fází, které jsou součástí každého projektu, řízeného vodopádovým modelem. Mezi tyto základní fáze patří dle Myslína (2016) následující:

- Analýza a definice požadavků – vychází z potřeb zákazníka. Je to zároveň základní specifikace systému.
- Design (návrh) systému – fáze, ve které je určeno, jak bude výsledný systém vypadat z hlediska vývoje a architektury, a to jak hardwarové, tak softwarové
- Implementace (realizace) řešení – vlastní vývoj řešení.
- Testování – otestování vyvinutých funkcionalit řešení. Odehrává se v několika úrovních, ale základně se dělí na technické a uživatelské.
- Integrace (výsledek) – po kompletním otestování následuje předání „objednateli“ a plné spuštění a uvedení do provozu.

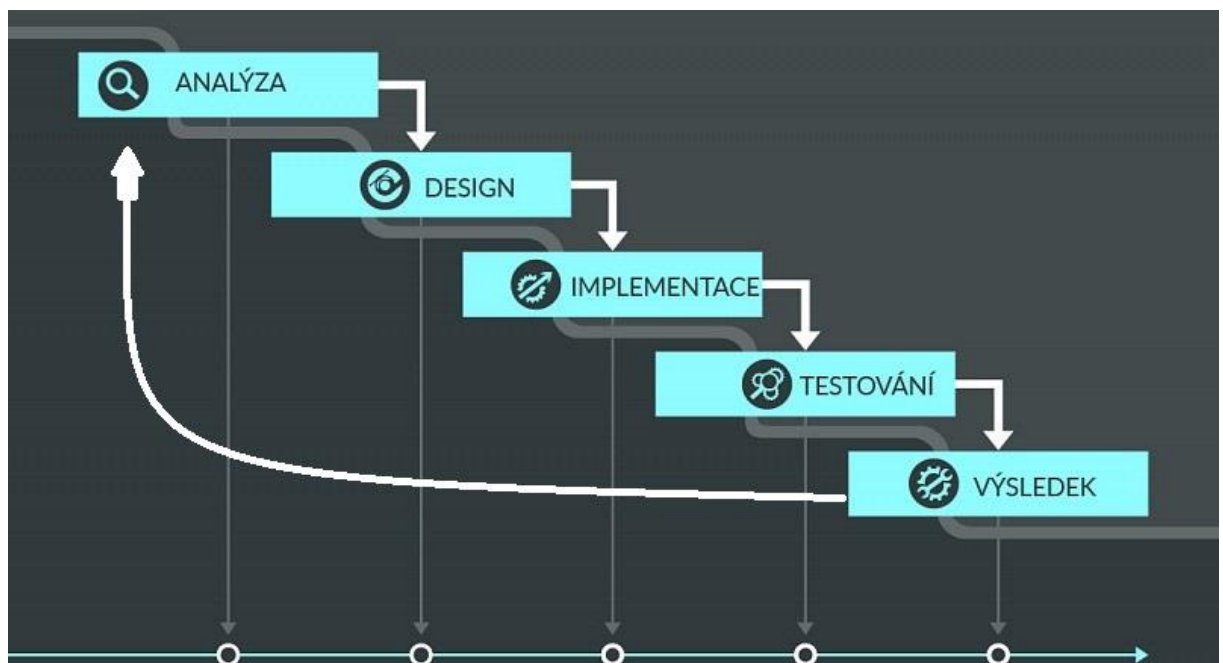
Zajímavostí vodopádového modelu je, že po jeho definování ho jeho vlastní autor (Dr. Royce) sám kritizoval. I přes jeho kritiku si vodopádový model našel své místo v projektovém řízení. Jeho výhoda a zároveň nevýhoda spočívá hned v úvodní analytické fázi, která musí být velice důkladná, jelikož je během ní nutné zmapovat všechny požadavky, jelikož v rámci realizace již není mnoho prostoru ke změně. Nicméně čím více času strávíte v rámci inicializační fáze projektu (analýza a definice požadavků), tím větší existuje pravděpodobnost úspěšné realizace projektu (Singh, 2019). Oproti tomu

největší nevýhodou vodopádového modelu je zapojení zákazníka do procesu do vývoje. V rámci celého procesu totiž zákazník dostane prostor k nějakému komentáři v rámci specifikace požadavků a následně až při předání hotového produktu (Myslín, 2016).

Z výše uvedeného je tedy patrné, že se jedná o velice přímočarou metodiku, tedy že každá jednotlivá fáze končí přechodem do další fáze. Což se dá ovšem také považovat za výhodu, jelikož, dle Myslína (2016), je tímto ošetřeno to, že všichni účastníci procesu vědí, v jaké fázi se projekt aktuálně nachází.

### 2.1.2 Iterativní metodiky

Iterativní metodika využívá tzv. iterací, což znamená, že se vývoj skládá z několika dílčích cyklů (sekvencí). Každý cyklus může být de facto malým projektem a je složen prakticky ze stejných částí jako vodopádový model. Rozdíl je v tom, že jednotlivé cykly jsou mnohem menší a neustále se opakují. Cílem každého cyklu vytvořit, integrovat, otestovat a předat nějakou část produktu. Jako iterace lze brát i například optimalizace zdrojového kódu či hardwarovou optimalizaci. Nejčastěji se však tato metodika používá za účelem vytvoření alespoň malých přírůstků produktu (softwaru). Tento koncept se nazývá Iterative Incremental Development (IID). (Sommerville, 2013)



Obrázek 11 Iterativní vodopádový model. Zdroj: Aitom, 2016

Existuje více iterativních metodik, nicméně všechny mají několik základních společných znaků. Hlavními, jak už bylo částečně naznačeno výše je to, že zákazník (odběratel, uživatel) získá po každé



iteraci něco nového, většinou nějakou novou funkčnost. Po každé iteraci má také možnost zpětné vazby vývojovému týmu a ten může další iteraci upravit, na základě přání klienta. Další společný znak spočívá v testování a sice pokud jsou v rámci testování nalezeny chyby, jsou opraveny v rámci dalšího začátku následující iterace, tedy klient nemusí čekat, že budou všechny chyby vyladěny, aby nový produkt (funkcionalitu) vyzkoušet. (Myslín, 2016)

## 2.2 Agilní řízení jeho odlišnosti oproti tradičním metodikám

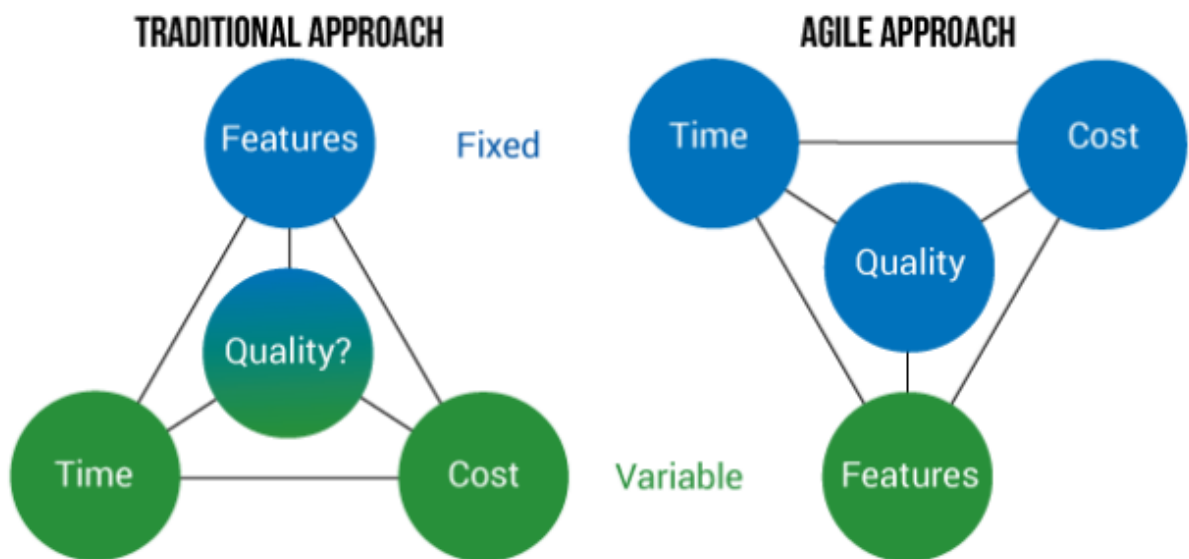
Z výše uvedených popisů je nejspíše zcela zřejmé, že agilní a tradiční metodiky nabízí poměrně odlišné přístupy k vývoji či řízení projektů. U agilních metod je základním předpokladem a nezbytnou součástí zapojení zákazníka a v to celé délce trvání vývoje. Zpravidla v nich sice participuje menší množství lidí, nicméně o to větší nároky klade na jejich odbornost. Tradiční, vodopádový model, je oproti agilní pevně strukturovaný v rámci jednotlivých kroků proces a se zákazníkem pracuje pouze na začátku a na konci celé dodávky. V tabulce níže jsou shrnuty klíčové oblasti a jejich největší rozdíly v rámci přístupu jednotlivých metodik.

Tabulka 1 Porovnání tradičních a agilních metodik. Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast	Tradiční metodika	Agilní metodika
<b>Procesy</b>	Striktní dodržování procesů, vysoká rigidita.	Zaměřen na interakci mezi jednotlivými členy týmu a klientem.
<b>Rozsah dodávky</b>	Kompletní dodávka je zpravidla definována již na počátku projektu a sice v rámci analytické a designové fáze.	Dodávka rozdělena do sprintů. Výsledkem každého z nich je částečná dodávka funkčního celku.
<b>Dokumentace</b>	Zakládá si na podrobné dokumentaci. Prerekvizitou je důkladná analýza požadavků.	Vyžaduje minimum dokumentace, přesně dle Agilního manifestu.
<b>Adaptace na změny v rámci projektu</b>	Velice obtížná. Projekt se řídí detailní specifikací, která je sepsána vždy na začátku projektu. V případě změny je třeba přepracování projektového plánu.	Dodávka probíhá v menších iteracích, což zajišťuje jednoduchou adaptaci a přizpůsobení se změnám. Snadno lze upravovat dle měnících se potřeb klienta, zákazníka či trhu

<b>Řízení projektu</b>	Řízení je spíše direktivní. Klade důraz na kontrolu a důsledné dodržování jednotlivých kroků. V čele stojí Project manager (PM), který rozděluje jednotlivé úkoly.	Týmy jsou samoříditelné. Spíše, než řízení je důležitý koučink, mentoring a správná motivace. Jednotlivé týmy jsou vedeny Product ownerem a Scrum masterem.
<b>Projektové týmy</b>	Projektový tým je pouze jeden. Zpravidla bývá velice početný a je sestaven z lidí s různou druhem specializace. Některé části týmu spolu nemusí ani přímo spolupracovat.	Týmy jsou zpravidla menší, mají sedm až devět členů. Spolupráce v rámci týmu je velice úzká. Klade se důraz na rozšiřování specializace.
<b>Interakce se zákazníky</b>	Probíhá pouze na začátku, při definici dodávky a na konci při předání dodávky.	Zákazník se součástí každé jednotlivé iterace a probíhá s ním neustálá komunikace. Na základě zpětné vazby pak dochází k úpravám v rámci projektu a jednotlivých dodávek.
<b>Rozsah dodávky</b>	Funkční celek je vždy předán až na konci projektu.	Dodávka rozdělena do sprintů. Výsledkem každého z nich je částečná dodávka funkčního celku.
<b>Předání dodávky</b>	Výsledný produkt (dodávka) je předána vcelku, po dokončení všech fází a dokončení testů.	Dodávka je předávána postupně. První výstupem zpravidla bývá Minimal Viable Product (MVP), což je produkt, který obsahuje základní funkčnosti pro zákazníka. Nečeká se tedy na kompletní dokončení produktu
<b>Rozpočet</b>	Variabilní	Fixní.
<b>Rizika</b>	Prakticky nulová interakce se zákazníkem v průběhu vývoje. Výsledkem může být něco, co zákazník v danou chvíli již nechce nebo nepotřebuje.	Na startu projekt nemusí být zcela domyšlen, například z pohledu IT Security či IT architektury, což může na konci

V rámci tradičních metodik je hlavním řídicím nástrojem projektový plán. Projektový plán vychází z detailní specifikace požadavků, kde je přesně definováno, co, jak a kdy musí být v rámci projektu zpracováno a které požadavky jsou fixní. Kvalita, se v rámci tradičních metodik, odvíjí od množství času a nákladů vyčleněných pro daný projekt, které jsou variabilní, viz. obrázek 10 níže. (Wysocki, 2014)



Obrázek 12 Porovnání tradičního a agilního přístupu z pohledu trojimperativu. Zdroj: Quata, 2022

Pokud se podíváme na obrázek č. 10 výše, zjistíme, že u agilního přístupu je tomu přesně naopak. Projekt má na začátku přesně stanovený čas, kdy musí být dodán a náklady za jakých musí být dodán. Naopak v roli proměnné zde vystupují funkcionality, a to z důvodu interakce s koncovým zákazníkem, který má největší vliv na dodávku funkcionalit. Je však třeba říci, že výše uvedený obrázek je pouze základním porovnáním obou metodik a vychází ze základních principů metodik (Wysocki, 2014). Realita může být i značně odlišná, jelikož každý projekt je svým způsobem specifický a vyžaduje určité jedinečné úpravy.

### 2.3 Porovnání přístupů v rámci pohledu na lidské zdroje

Lidské zdroje hrají klíčovou roli ať již se v rámci projektu rozhodneme pro jakoukoliv metodiku. Avšak postoj metodik vůči lidským zdrojům zapojených v projektu je zcela odlišný. Zatímco v rámci agilní metodiky jsou lidské zdroje prakticky tím nejhodnotnějším a nejdůležitějším artefaktem, u

tradičních metodik se dbá spíše na procesy. Agilní řízení spoléhá na lidské zdroje jako na nositele know-how a ručitele kvality. Tradiční metodik se udržením a budování know-how příliš nezabývají, nejdůležitější je doručení projektu. V rámci kvality pak spíše opět spoléhají na správně nastavené procesy než na lidský faktor. S ohledem na procesy je pro ně každý člověk lehce nahraditelný, což je v rámci agilních metodik naprosto obráceně. (Buchalcevodá, 2018)

Agilní metodiky staví lidský faktor do absolutního popředí a úspěch či neúspěch projektu je s ním plně spjat. Z tohoto důvodu agilní metodiky tak dbají na průběžné vzdělávání a rozšiřování znalostí v rámci týmu či sdílení know-how. Důraz na lidský faktor je již zmíněn v samotném Agilním manifestu (Manifest agilního vývoje softwaru, 2001), kde je přímo jeden ze čtyř základních principů přímo ukazuje důležitost lidského faktoru v rámci agilních metodik, jelikož se v něm v stojí, že „jednotlivci a interakce před procesy a nástroji“. (Šochová a Kunc, 2019)

Problémem, kterému některé organizace nyní čelí, a o kterém pojednává i praktická část této diplomové práce, je variabilita a schopnost lidí, přecházet mezi jednotlivými typy projektového řízení. V případě, že se podnik rozhodne přejít z jednoho typu řízení projektů do jiného, v současnosti je to zejména transformace z tradičního modelu do agilního způsobu řízení, je třeba lidské zdroje v rámci podniku „přeškolit“. Jedná se vcelku složitý a náročný proces, ale zcela nezbytný, jelikož bez správného přístupu a „přeškolení“, je takřka nemožné, aby transformace byla úspěšná. Navíc v případě, že uvnitř podniku existuje dlouhodobá tradice a zkušenost s tradičním řízením, a všechny podnikové procesy jsou tomu i uzpůsobeny, je agilní transformace o těžší, jelikož bude odporovat zavedené tradici. Aby mohla být adopce agilního způsobu řízení v rámci organizace úspěšná, je třeba, aby jak podnik, tak lidé pracující v dané společnosti přijali agilní filozofii. To je první klíč k úspěchu, jelikož agilní filozofie jako taková považuje změny za přirozenou součást projektu.

## 3 Lidské zdroje

Základem pro úspěšné fungování každé společnosti shromažďování a práce se zdroji. Dle Koubka (2015), existují celkem čtyři základní zdroje:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Materiální zdroje

V rámci století se důležitost jednotlivých zdrojů v rámci společnosti měnila a každý z uvedených zdrojů měl v rámci historie alespoň jednu chvíli, kdy byl považován za nejdůležitější. Aktuálně mají v rámci Evropy největší důležitost zejména lidské zdroje, kterých je i přes vliv globalizace na trhu práce nedostatek, a to prakticky napříč všemi obory. (Horvátová, et. al, 2016)

Pokud se organizace snaží o dlouhodobý úspěch, musí být strategie rozvoje organizace nezbytně spjatá se strategií rozvoje lidských zdrojů v rámci organizace. V současné době jsou totiž na zaměstnance kladeny mnohem větší nároky, než tomu bylo v minulosti. Nyní musí být zaměstnanci mnohem flexibilnější, potřebují více znalostí, musí být otevření vůči změnám schopni tyto změny přijímat a adaptovat se na ně. Což platí jak pro řadové zaměstnance, tak pro manažery. Aby v rámci organizace byla zajištěna schopnost adoptovat se na změny, je třeba se jednotlivými zaměstnanci pracovat a vzdělávat je. Tato oblast se v rámci podniku nazývá personální práce. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015), personální práci definuje jako takovou část organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu, od jeho získávání, přes formování, fungování, jeho organizování, výsledků práce, pracovních schopností a chování až po jeho hodnocení, personální a sociální rozvoj.

### 3.1 Definice lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je v současnosti již neodmyslitelnou součástí managementu firmy a práce s nimi či jejich rozvoj je každodenní aktivitou pro většinu společností. Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější zdroj, jelikož zejména s jejich pomocí společnosti vykazují produktivitu, z které plynou její následné a zisky. (Šikýř, 2016)

V rámci aktivit spojených s lidskými zdroji a zejména pak s jejich řízením se běžně setkáváme s pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů. Přes jejich zdánlivou podobnost se však jedná o zcela

odlišné pojmy. Pojem „personální řízení“, případně také personalistika, dle Šikýře (2016), označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Oproti tomu pojem „řízení lidských zdrojů“, jak uvádí Kociánová (2012) vyjadřuje v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v rámci organizace.

Armstrong s Taylorem (2015) pak definují řízení lidských zdrojů jako: „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“

Hlavní personálními činnostmi, které spadají do oblastí řízení lidských zdrojů jsou, dle Koubka (2015), hlavně následující:

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- 4) Hodnocení pracovníků
- 5) Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- 6) Odměňování
- 7) Vzdělávání pracovníků
- 8) Pracovní vztahy
- 9) Péče o pracovníky
- 10) Personální informační systém

Dle Dvořákové (2012) je obecným úkolem řízení lidských zdrojů napomáhat k výkonnosti organizace a k jejímu neustálému zlepšování a rozvíjení se. K naplnění uvedených cílů pak dle autorky vedou dva dílčí úkoly:

- 1) Zajištění potřebného počtu zaměstnanců, a to v požadované kvalitě (zkušenosti, znalosti) a struktuře, v souladu se strategickými cíli podniku
- 2) Vytvoření souladu mezi chováním zaměstnanců a strategickými cíli podniku

Kociánová (2012) pak za hlavní cíl řízení lidských zdrojů považuje zejména dosažení cílů stanovených organizací za pomoci jejich zaměstnanců.

## **3.2 Popis plánování lidských zdrojů**

Důležitost lidského kapitálu neustále roste, proto je na práci s ním kladem čím dál tím větší důraz. V souvislosti s globalizací, technologickým pokrokem a přechodem od hromadné výroby ke specializovaným činnostem je důležité využívání lidských zdrojů řádně plánovat. Získávání zaměstnanců

aktuálně velice komplikované a na pracovním trhu je velký boj o to, pracovníka „uloví“ pro svoji společnost. Získávání pracovníků a jejich přesvědčování se stalo legitimním byznysem. Z toho důvodu je důležité, když už firma nějaký lidský kapitál vlastní, se o něj řádně starat. Důležitost lidských zdrojů v podniku, dnes může směle konkurovat důležitostí například rozhodovací funkci podnikového řízení. (Kadlec 2013)

Aby podnik dosáhl vytyčených cílů, je potřeba, aby měl k dispozici potřebné množství lidského kapitálu. Aby se tak stalo, většina podniků disponuje procesem personálního plánování. Personální plánování je proces, který udává, kolik pracovníků, s jakou kvalifikací a kdy bude potřeba, aby mohli být zajištěny strategické cíle podniku. V rámci tohoto procesu, by mělo být také naplánováno, jak se v rámci organizace bude měnit počet pracovníků, jestli společnost hodlá expandovat, jestli je na pokraji nějaké transformace, či jestli hodlá naopak propouštět. (Mužík, Krpálek 2017).

Jak už bylo uvedeno výše, dnešní doba je velice turbulentní, o to důležitější plánování zdrojů pro podnik v současnosti je. Dle Marchingtona s Wilkinsonem (2016) personální plánování poskytuje lepší kontrolu nad výdaji na zaměstnance, podporuje vazby mezi jednotlivými činnostmi v podniku a mezi plány v personální oblasti a díky tomu nabízí kvalitnější podklady pro rozhodování. Dle autorů by nyní personální plánování mělo nabízet více než je pohled na tržní data, jelikož je ty už k určení moderní personální strategie nejsou dostačující.

Dle Dvořákové (2012) plánování lidských zdrojů zahrnuje následující činnosti:

- Rozbor prostředí – součástí by měla SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí (konkurence, trh) a analýza vnitřního prostředí (kultura společnosti, strategie)
- Předpověď poptávky po práci – dopad podnikových plánů na potřebu lidských zdrojů
- Předpověď nabídky lidských zdrojů – zahrnuje interní i externí zdroje
- Identifikace rozdílů mezi předpovídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly

Kalnický (2012), definuje proces plánování velice podobně, avšak v některých částech procesu se mírně odlišuje, jelikož se nezabývá analýzou prostředí a do procesu zahrnuje i přípravu plánů na zabezpečení lidských zdrojů:

- Soupis plánovaných aktivit a jejich rozdělení na jednotlivé organizační útvary
- Tvorba předpokladů potřebného počtu a struktury zaměstnanců v souvislosti s naplávanými aktivitami a úlohami
- Analýza aktuálních interních zdrojů pracovní síly, které jsou k dispozici

- Porovnání předešlých odhadů a kalkulace rozdílů
- Sumarizace získaných poznatků v rámci personálního útvaru
- Příprava plánů jednotlivých činností, za účelem zabezpečení lidských zdrojů

Výsledkem plánovacího procesu by měl být plán, který bude mít čtyři základní úrovně a sice kvalitativní, kvantitativní, časovou a místní. V rámci kvalitativní úrovně by mělo být řečeno, jaké zaměstnance budeme potřebovat, dle zkušeností a schopností. Kvantitativní úroveň by měla dát odpověď na otázku kolik zaměstnanců budeme potřebovat. V rámci úrovně času by mělo být definováno kdy zaměstnance budeme potřebovat a místní úroveň by měla blíže specifikovat, kam s jednotlivými pracovníky počítáme, do jaké oblasti podniku. (Koubek, 2015).

### 3.2.1 Vnitřní a vnější zdroje

Většina společností v rámci lidských zdrojů disponuje dvěma základními typy (Bělohlávek, 2016):

- Vnitřní zdroje – jedná se o zaměstnance kteří již v podniku pracují, a to většinou na hlavní zaměstnanecký poměr. Jejich výhodou, z pohledu zaměstnavatele je zejména to, že ví, jaké pracovní výkony od nich může očekávat a znalost prostředí. V případě transformace je to však i určitá nevýhoda nebo spíše riziko, jelikož zde může existovat určitá rezistence vůči změnám.
- Externí zdroje – mezi externí zdroje patří například konzultanti (zaměstnanci dodavatelů), nezaměstnaní, čerství absolventi škol atd. Jejich výhodou většinou bývá (vyjma absolventů) zkušenosti z jiných zaměstnání a mohou přinést do podniku nové poznatky. Jejich nevýhodou může být neznalost interního prostředí podniku či vyšší náklady, jedná-li se o konzultanty.

Ideální je, pokud společnost disponuje oběma skupinami zaměstnanců a v rámci společnosti dochází k jejich společné interakci. Uzavřít společnost před vnější vlivy je totiž velice riskantní, stejně tak jako postavit společnost pouze na externích zdrojích (konzultantech). (Koubek, 2015)



## 4 Metodologie

Téma práce bylo autorem zvoleno zcela účelově, jelikož autor pracuje v agilní části společnosti XY jednak jako Delivery Manager, tak i jako Sourcing Manager. V rámci povinností Delivery Managera je pro něj nezbytné dodržování agilních technik a postupů nastavených v rámci společnosti. Jako Sourcing Manager má autor na starosti zajištění personálních zdrojů, a to zejména pro agilní perimetr. Výsledky a doporučení formulované v této práci by mohli být nápomocny při další transformaci společnosti XY nebo při úpravě a optimalizaci současných procesů v rámci agilního řízení či práce s lidskými zdroji.

Přípravě psaní teoretické části práce předcházelo získávání potřebných informací týkajících se problematiky témat jako „projektové řízení“, „agilní metodiky“, či „řízení lidských zdrojů“ v obecné rovině, a to za pomoci internetu a literatury. Díky průzkumu pak mohl autor práce zvolit takovou odbornou literaturu, kterou shledal za vhodnou a nezbytnou k dokončení práce. Z daných titulů pak provedl literární rešerši, s jejímiž výsledky se můžete seznámit při pročítání práce. Literární zdroje byly také doplněny o internetové zdroje.

Praktická část práce je tvořena komparací současného a původního stavu a také analýzou nejdůležitějších dopadů na oblast lidských zdrojů, které transformace přinesla. Analýza byla provedena za pomoci syntézy dat, získaných ze společnosti XY, a to z několika zdrojů (např. Jira, Confluence, EazyBI, PowerBI atd.). V této části jsou tedy popsány procesy a nastavení společnosti XY firmy nezbytné pro to, aby mohlo být posouzeno, zdali současné nastavení procesů odpovídá použitým metodikám a také proto aby bylo možné posoudit, jaký dopad měla agilní transformace na společnost XY na oblast lidských zdrojů, zejména na jejich řízení a plánování.

Jako výzkumná metoda byl zvolen sběr dat kvantitativním výzkumem za pomoci dotazníkového šetření. Dotazník je sestaven pouze z uzavřených otázek, kdy většina těchto otázek je bateriových. Takto sestavený dotazník byl pak následně rozdán zaměstnancům firmy XY, kteří pracují v rámci agilního perimetru. Agilní perimetr je označení pro tu část společnosti XY, která pracuje agilním způsobem a na základě agilních metodik. Bližší detail je v uveden v praktické části práce. Samotné dotazníkové šetření bylo provedeno v roce 2022, na začátku měsíce dubna, a to konkrétně na centrále společnosti XY, formou online dotazníku.

Dotazník byl distribuován a vyplněn online, za pomoci programu Microsoft Forms. V rámci agilního perimetru pracuje zhruba 1 700 zaměstnanců, z nichž je zhruba 900 interních a 800 externích. V rámci dotazníkového šetření byla oslovena pouze skupina interních zaměstnanců, jelikož to jsou ti, na které měla agilní transformace největší dopad. Jako interní zaměstnanci jsou považováni ti,

kteří v rámci společnosti pracují na hlavní pracovní poměr (HPP) nebo na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Zároveň bylo podmínkou, aby vybraný zaměstnanec pracoval ve společnosti alespoň poslední čtyři roky, aby bylo zajištěno, že prošel transformací. Celkem bylo vyplněno 56 dotazníků.

Vybrané odpovědi z dotazníků byly pro lepší přehled zpracovány v programu MS Excel do přehledných grafů. Tyto grafy byly patřičně okomentovány a doplněny o informace získané z dalších systémů společnosti XY (např. Jira, Confluence, EazyBI, PowerBI atd.).

Na základě získaných skutečností byla generována doporučení, která reflektují data a informace získané jak ze společnosti XY, ať již z některého z využitých programů či z dotazníkového šetření, tak ze sekundárních zdrojů. Pomocí vědecké metody „logické syntézy“ byl pak formulován závěr práce, který shrnuje všechny poznatky získané v diplomové práci.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Představení společnosti XY

Společnost XY patří k nejvýznamnějším bankovním institucím v rámci České republiky a v regionu střední a východní Evropy. Jedná se o univerzální banku, která poskytuje celou řadu produktů od běžných účtů, hypotečních úvěrů a po investování. Společnost XY disponuje širokou sítí poboček a bankomatů a nabízí kompletní služby pro oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. V oblasti investičního a podnikového bankovníctví obsluhuje velké korporace, střední podniky a municipality.

Společnost XY má sídlo v Praze a je součástí mezinárodní finanční skupiny. V rámci ČR má v rámci skupiny také několik dceřiných společností, které jsou vždy specializovány dle konkrétní činnosti (např. factoring, leasing atd.). Konkrétní počet těchto dceřiných společností je 11 a ve všech drží společnost XY nadpoloviční podíl. V rámci ČR má celá Společnost XY na 1,67 milionů klientů a 750 zaměstnanců.

### 5.1 Historie společnosti

Významné události v historii společnosti XY, ve zjednodušeném souhrnu:

- 1990 – Vznik společnosti XY
- 1992 – Společnost XY byla transformována na akciovou společnost.
- 2001 - Vláda České republiky se rozhodla prodat státní podíl nadnárodní korporaci (bankovnímu domu)
- 2005 – Společnost XY se jako první v rámci České republiky zavázala udržet Garantovanou úroveň služeb a dodržovat jasné principy, které se týkají poskytování produktů a služeb. K nezávislému řešení sporů s klienty byla vytvořena funkce bankovního ombudsmana.
- 2009 – Společnost XY přistoupila ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, který zjednodušuje přechod klientů mezi bankami.
- 2011 - Významná akvizice 50,1% podílu ve společnosti Equipment Finance Czech Republic, s.r.o.

### 5.2 Základní hodnoty společnosti XY

Diplomová práce se zabývá tématem dopadu agilní transformace na oblast lidských zdrojů, jejich řízení a plánování. S ohledem na to, je třeba se seznámit se základními hodnotami společnosti XY a to jak před transformací tak i po.

V roce 2018, tedy před transformací byly v rámci společnosti zveřejněny čtyři základní hodnoty (pilíře), kterým podléhají její jednotlivé kroky od každodenní práce zaměstnanců až po nastavování dlouhodobých cílů. Nastavené hodnoty byly ve společnosti považovány za stěžejní a důkazem toho, že společnost opravdu vyžaduje po zaměstnancích, aby dané hodnoty respektovali, může být například pravidelné roční hodnocení zaměstnanců. V rámci hodnocení jsou nastavená cíle vždy rozložena na podnikové, útvarové (týmové) a osobní a jsou vždy provázány se strategickými cíli společnosti. Základní hodnoty společnosti v roce 2018 byly následující:

- Týmový duch – základní hodnota pro zaměstnance. Podstatou je, aby energie každého zaměstnance byla soustředěna na společný úspěch.
- Inovace – podpora nových nápadů a procesu změny. Kromě podpory inovací v rámci společnosti se společnost XY také snažit podporovat inovace v rámci dceřiných společností. V rámci inovací bylo založeno několik inkubátorů a byla navázána spolupráce i s některými FinTechy.
- Zaujetí – vyžaduje od zaměstnanců angažovanost v rámci strategie společnosti, ale také v rámci okolí. Vyžaduje tedy i zájem o druhé. V rámci společnosti je všem zaměstnancům umožněno využít dobrovolnický den nebo se angažovat v rámci firemní nadace. Značné zaujetí pak projevuje společnost XY i v rámci „zelené politiky“, kdy například vozový park společnosti je tvořen takřka výhradně elektromobily.
- Odpovědnost – nabádá zaměstnance, aby jednali eticky a s odvahou a aby byli bdělí k odhalování nekalých praktik ve svém okolí. V rámci školení zaměstnanců pak je pak nutné projít například školením na whistle-blowing či praní špinavých peněz, tak aby každý zaměstnanec měl o těchto praktikách a možnostech alespoň základní povědomí.

V roce 2019 však, v rámci začátku agilní transformace společnost XY vydefinovala tři nové hodnoty (pilíře) na kterých by měla být postavena a zaměstnanci by se jimi měli řídit a sice:

- Rozvoj – podstatou je rozvoj nejen každého zaměstnance jako takového, jeho hard a soft skills, ale i firemní kultury. Směrem ke klientovi je tím myšleno zejména technologický rozvoj a nabídka inovací.
- Odpovědnost – jedná se o odpovědnost každého člověka za svěřenou agendu, jelikož jedna ze základních premis Agilního řízení je samořiditelný tým. Vůči klientovi pak společnost ukazuje na odpovědnost, zejména v environmentální politice.
- Vstřícnost – zejména v oblasti firemní kultury a spolupráce jednotlivých útvarů. S ohledem na klienta se pak jedná zejména o vstřícnost v rovině nastavení produktů, poplatků, služeb a klientského servisu.

## 6 Původní metodika řízení projektů a lidských zdrojů ve společnosti XY

Aby bylo možné zhodnotit dopady agilní transformace a ukázat na rozdíly v přístupu a plánování lidských zdrojů, je třeba nejprve představit původní strukturu společnosti XY. Původní struktura bude představena ze dvou rovin, které mají na lidské zdroje největší dopad. Konkrétně z pohledu organizační struktury společnosti a z pohledu řízení projektů v rámci společnosti.

### 6.1 Původní organizační struktura společnosti XY

Původní organizační strukturu společnost byla poměrně rozvětvená, jelikož se jedná o opravdu velkou organizaci. Před agilní transformací v rámci organizace pracovalo okolo 8 500 (externí i interní zaměstnanci), společnost měla okolo 400 kamenných poboček rozprostřených v rámci ČR a také rozsáhlou bankomatovou síť, která čítala zhruba 750 bankomatů. Celkový počet interních zaměstnanců byl okolo 8000 s tím, že zbývající zaměstnanci, byly externí, tedy pracovali ve společnosti XY zprostředkovaně, přes nějakého obchodního partnera. Naprostá většina externích zaměstnanců pak pracovalo převážně v IT. Původní organizační strukturu lze vidět v příloze 1.

Z původní organizační struktury je zřejmé, že se společnost rozdělovala na šest hlavních divizí, z nich každé spadalo pod jednoho člena představenstva. Zjednodušeně lze rozdělení charakterizovat následovně:

- 1) Generální ředitel (CEO) – pod vedení CEO spadali oddělení v lidských zdrojů, marketingu a komunikace a interního auditu
- 2) Provozní ředitel (COO) – měl na starosti oddělení financí, IT a technologického vývoje a provoz. Mezi jeho kompetence také patřilo řízení projektové kanceláře (OCM).
- 3) Sekretariát společnosti – do jeho sféry odpovědnosti spadali oddělení Compliance, právní oddělení a oddělení operačních rizik.
- 4) Provozní ředitel pro korporátní a investiční bankovníctví (CIB) – v jeho gesci byly oddělení, který se zabývala investičním bankovníctvím, strukturovaným financováním (energetika, realitní obchody atd.) a také oddělení „Top Corporates“, které má na starosti bankovní produkty a obsluhu největších tuzemských a zahraničních společností.
- 5) Provozní ředitel pro řízení rizik (CRO) – hlavní odpovědností provozního ředitele pro řízení rizik je řídit rizika a scoring (hodnocení) klientů v rámci společnosti. V rámci jeho

odpovědnosti tedy byla oddělení na schvalování rizik, jak pro kapitálové, tak i pro retailové trhy, vymáhání pohledávek, ale i například oddělení pro informační systémy na řízení rizik.

- 6) Provozní ředitel pro distribuci, retail a korporátní bankovníctví (CRCBO) – pod jeho vedení spadali oddělení jak pro vývoj jednotlivých bankovních produktů a jejich správu, tak i jednotlivé pobočky v rámci distribuční sítě.

Jak je zřejmé, organizační struktura (hierarchie) společnosti byla velice složitá. Nejde jen o její rozvětvení, ale i o počet lidí v ní. Jak bylo zmíněno výše, v rámci této struktury bylo řízeno okolo 8 500 zaměstnanců. Většina z takto odborově řízených zaměstnanců byla umístěna v rámci pobočkové sítě. Na centrále společnosti pak v době před začátkem transformace pracovalo přibližně 3200 zaměstnanců.

Takto nastavená hierarchie fungovala prakticky od založení společnosti, tedy od 90. let 20.století. V některých oblastech existovalo až sedm úrovní řízení a 43 % manažerů mělo pět nebo méně podřízených a téměř čtvrtina pak tři nebo méně přímých podřízených.

### 6.1.1 Rozložení zdrojů a jejich řízení a plánování v rámci původní struktury

Jak již bylo uvedeno výše, organizační struktura společnosti byla poměrně složitá a značně rozvětvená. Každý z členů představenstva zodpovídal za konkrétní úseky o různém počtu FTE's (Full Time Equivalent), neboli ekvivalent plného pracovního úvazku, což je ukazatel spotřeby lidské práce používaný v ekonomii. (Mužík a Krpálek, 2017)

Níže v tabulce je vidět rozložení interních FTE's mezi jednotlivé oddělení a členy představenstva, tak jako tomu bylo ještě na počátku roku 2018, tedy před agilní transformací.

Tabulka 2 Počet interních FTE's v rámci jednotlivých divizí na počátku roku 2018. Zdroj: Vlastní zpracování

ČLEN PŘEDSTAVENSTVA	NÁZEV DIVIZE	POČET FTE'S
CEO	Lidské zdroje (HR)	95
	Interní audit	45
	Marketing a komunikace	135
COO	Strategie a finance	185
	Podpůrné služby	210
	Transakční a platební služby	870

	Informační technologie	400
	Organizace a řízení změn	180
	Informační management	165
<b>Sekretariát společnosti</b>	Sekretariát společnosti	90
<b>CIB</b>	Investiční bankovníctví	120
	Strukturované financování	90
	Top Corporations	300
<b>CRO</b>	Řízení rizik	115
<b>CRCBO</b>	Retailové bankovníctví	4200
	Korporátní bankovníctví	800

Z tabulky je patrné, že nejvíce FTE's měla divize Retailového bankovníctví, což se dalo víceméně očekávat, jelikož do této divize spadali téměř všichni zaměstnanci poboček, vyjma zaměstnanců, kteří byli zaměřeni na korporátní a top korporátní bankovníctví.

System byl nastaven tak, že každé oddělení mělo pouze omezený počet FTE's (viz. tabulka 2 výše). Proto v rámci společnosti docházelo k najímání externích spolupracovníků a už na přímou spolupráci (IČO) či přes externí zprostředkovatele. Většinou byly externí spolupracovníci zaměstnání převážně v oddělení IT (Informační technologie), Informační bezpečnosti, Organizace a řízení změn a Informačním managementu. Celkový počet externích spolupracovníků byl okolo 500. vývoj počtu externích spolupracovníků lze vidět v tabulce 3 níže. Uvedené stavy jsou vždy na začátku roku.

Tabulka 3 Vývoj počtu externích spolupracovníků před transformací. Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Počet externích spolupracovníků
<b>2018</b>	505
<b>2017</b>	485
<b>2016</b>	470
<b>2015</b>	410

Celkový Počet FTE's byl vždy počítán na základě předpokládaného objemu práce pro daný rok. Tedy na konci každého roku, v rámci sestavování rozpočtu se vytvářel i kapacitní plán. Kapacitní plán byl z velké míry ovlivňován projekty, jelikož čím více projektů bylo schváleno (a rozpočtováno), tím více FTE's bylo potřeba. Takové pravidlo však platilo zejména pro zaměstnance na centrále, v rámci



pobočkové sítě kapacitní plánování probíhalo na základě počtu klientů připadajících na pobočku.

Pobočky byly rozděleny na tři základní kategorie:

- Úroveň 2 – neomezený počet klientů, počet FTE's 10 a více
- Úroveň 1a – více než 2 700 klientů, počet FTE's 4 - 10 a více
- Úroveň 1b – méně než 2 700 klientů, počet FTE's 2 - 4 a více

Vývoj celkového počtu FTE's (interní + externí zaměstnanci) ve společnosti XY lze považovat za stabilní, což lze vidět v tabulce 4 níže. Uvedené stavy jsou vždy na začátku roku.

Tabulka 4 Vývoj celkového počtu FTE's před transformací. Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Počet FTE's
2018	8500
2017	8485
2016	8460
2015	8420

Tabulka ukazuje počet skutečně zaměstnaných vždy na konci každého roku. Z uvedených čísel lze usoudit, že společnost dlouhodobě oscilovala kolem 8 500 FTE's a mírné výkyvy byly nejspíše způsobeny fluktuací zaměstnanců.

## 6.2 Projektové řízení ve společnosti XY před transformací

I když to není možná na první pohled patrné, zejména pro ty, kdo nikdy nepracovali v rámci většího korporátu, organizační struktura má na řízení projektů velký dopad. Je poměrně běžné, že firma, která dosáhne určité velikosti, se může začít potýkat s určitým nedostatkem odpovědnosti a neschopností se rozhodovat, pokud nejsou správně nastaveny všechny procesy.

Jedním z ukazatelů, jestli jsou firemní procesy nastaveny správně či nikoliv je i proces projektové řízení, se vším, co k němu patří. Tedy nejedná se jen o přístup k exekuci projektu a zvolenou metodiku, jedná se i o schvalovací řízení, které předchází startu projektu.

Společnost XY měla projektové řízení postavené zejména na vodopádovém (waterfall) stylu řízení projektů. Celý proces byl postaven na třech základních fázích:

- 1) Initiation (INI) - účelem je systematický sběr rozvojových / obchodních záměrů napříč celou bankou, transparentní výběr těch s nejvyšší přidanou hodnotou pro banku, zajištění alokace

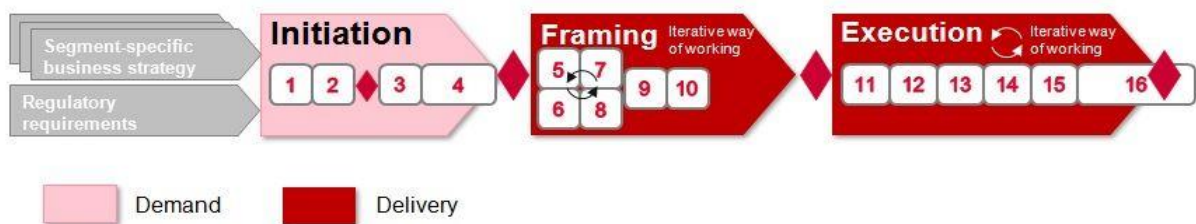
lidí do klíčových projektových rolí na následující fázi Framing, ve které budou vybrané zá-  
měry dále rozpracovávány, a příprava fáze Framing.

- 2) Framing – smyslem je naplánovat za dané časové období fázi Execution a připravit projekt pro schválení zahájení fáze Execution. To znamená na základě projektové žádosti identifi-  
kovat rozsah projektu (project scope).
- 3) Execution – podstatou je v daném časovém období dodat do organizace řešení, jehož kon-  
cept byl vytvořen ve fázi Framing, a to v rámci schválených parametrů (náklady, čas, rozsah,  
kvalita) a s předpokladem očekávaných přínosů.

V rámci uvedených fází se pak proces rozpadal do několik dílčích kroků:

- Formulace projektového záměru
- Prioritizace projektového záměru
- Kontrola kapacit
- Příprava fáze Framing
- Koncept obchodního řešení
- Koncept technického řešení
- Ověření obchodního případu (tvorba business case – přínosy vs. náklady změny)
- Příprava exekuce
- Kontrola kapacit
- Potvrzení exekuce změny
- Rozjezd exekuce
- Design obchodního řešení
- Design technického řešení
- Implementace řešení (včetně testování)
- Předání řešení do provozu
- Provoz řešení

Pro lepší přehlednost a ujasnění toho, které kroky konkrétní kroky patří do jednotlivých fází, je  
možné se podívat na obrázek 13 níže:



Obrázek 13 Přehled fází projektu a jejich jednotlivých kroků. Zdroj: Vlastní zpracování

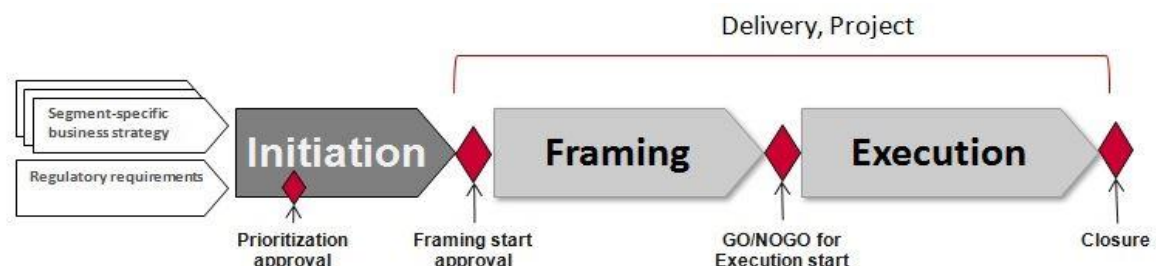
Na obrázku lze vidět, že v rámci Initiation fáze probíhal sběr požadavků a fáze Framing a Execution byly již vývojové fáze projektu. Projekt mezi svým zahájením a ukončením prochází fázemi, v jejichž průběhu je postupně konkretizována představa o výsledku řešení projektu. Smyslem dělení projektu do fází je strukturovat, plánovat, řídit a realizovat činnosti, které přinášejí požadované dodávky. Rozčlenění projektu do fází rovněž umožňuje po vyhodnocení výsledků fáze přehodnotit parametry projektu a rozhodnout o dalším pokračování projektu v kontextu obchodního případu projektu a souvisejících rizik.

Klíčovou fází, která předchází zahájení projektu je přípravná fáze Initiation, ve které dochází k formulování projektových záměrů na základě strategie jednotlivých útvarů nebo regulatorních požadavků, jejich prioritizaci, stanovení obsazení klíčových rolí projektu a přípravě zahájení projektu. V průběhu celého životního cyklu projektu jsou při řízení projektu, návrhu a vývoji řešení brány v úvahu nejen parametry projektu/řešení, ale i dopady a soulad s informační bezpečností, řízením operačních rizik či enterprise architekturou.

V rámci životního cyklu projektu dochází také k několika fázovým přechodům v projektu, což jsou:

- start fáze Framing (Faming start)
- start fáze Execution (Execution Start)
- uzavření projektu (Project Closure)

To kde se jednotlivé přechody v rámci fází nachází je ukázáno na obrázku 14 níže:



Obrázek 14 Přechodové fáze v rámci projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Přechody mezi fázemi a změny v projektu pak byly předmětem schvalování definovaných schvalovacích autorit. Kompletní schvalovací matice je možné vidět v tabulce 5 níže.

Tabulka 5 Schvalování fázových přechodů a změn projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.

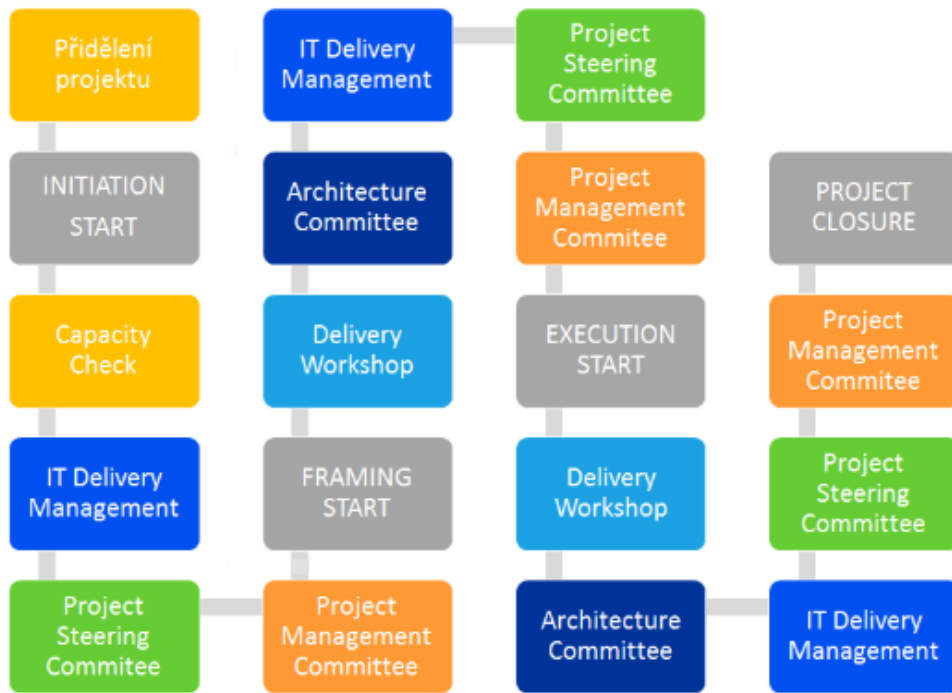
Schvalování Projekty		Fázové přechody			Změny projektu vč. meziročního přesunu nákladů	
		FRM Start	EXE Start (Go/No-Go)	Project Closure	POD limit	NAD limit
REGULAR	Business	Project Sponsor + OCM			Project Sponsor + OCM	
	Support nebo IT/IM Infra	Project Sponsor + OCM + FIN			Project Sponsor + OCM	Project Sponsor + OCM + FIN
LARGE nebo prioritizované na PMC nebo projekt v rámci programu		PMC	PMC + IBFS	PMC	Project Sponsor + OCM	PMC

Projekty byly rozděleny na dva základní typy a sice na „Regular“ a „Large“. Projekty označované jako „Large“ byly ty, u kterých byl odhad nákladů na projekt vyšší než 20 milionů korun (s DPH).

V rámci „Regular“ projektů bylo schvalování relativně jednoduché, jelikož je stačilo schválení sponzora projektu a OCM (projektová kancelář). V případě, že se jednalo o projekt s dopadem na IT, bylo potřeba získat ještě souhlas financí. Stejně tak i v rámci změn bylo schvalování relativně jednoduché. V případě pod limitních změny, což byly změny menší než 2 miliony korun (s DPH), stačilo opět pouze schválení sponzora projektu a zástupce OCM. V případě nad limitních změn se pak opět žádalo o souhlas zástupce financí.

U větších projektů, což byly ty s označením „Large“, bylo schvalování značně složitější, jelikož tam probíhalo schvalování většinou v rámci PMC (Project Management Committee), což byla většinou širší skupina lidí napříč několika odděleními, vždy v závislosti na typu projektu.

Kompletní cyklus projektu, tak jak vypadal před agilní transformací, i se všemi komise, kterými bylo v rámci jeho realizace potřeba projít, je pak zachycen na obrázku 15 níže.



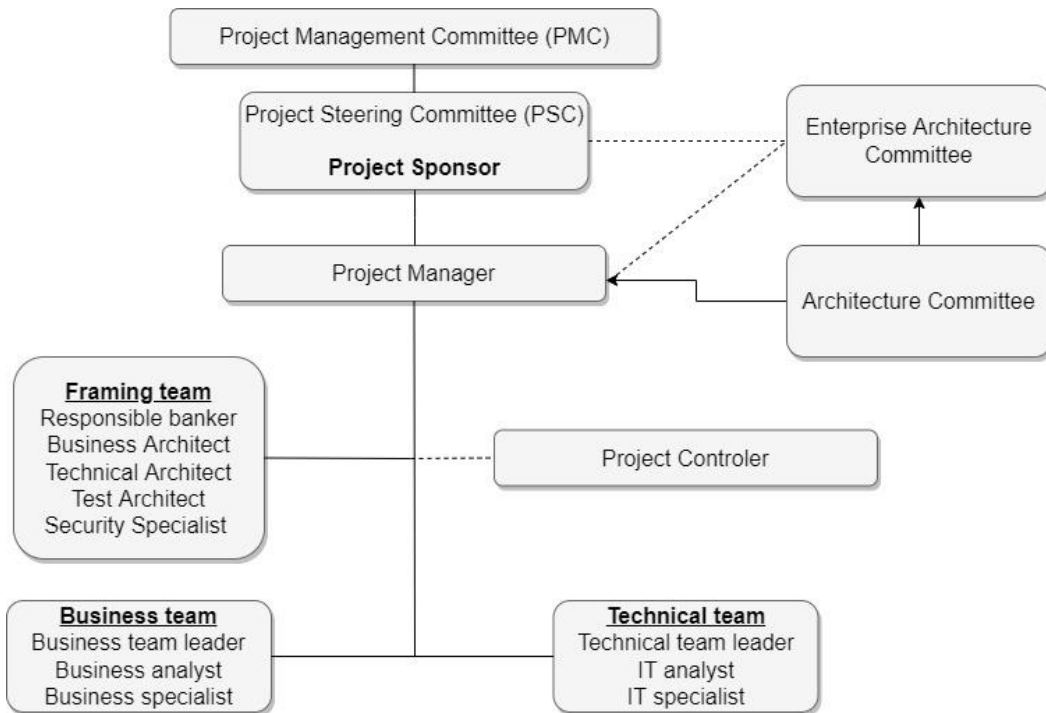
Obrázek 15 Schvalovací cyklus v rámci exekuce projektu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Aby bylo možné řádně posoudit dopad na transformace na lidské zdroje pracující ve společnosti XY a na společnost jako takovou je třeba ještě ukázat, jak fungovala projektová organizace a kdo přesně byly členové jednotlivých projektových komisí.

Hlavní role byly definovány spolu s projektovým procesem tak, aby umožnily a podporovaly jeho hladké fungování. Jejich odpovědnosti pokrývali i řešení situací, které se nenadále vyskytli v průběhu projektu, ačkoli se s nimi nepočítalo. Protože je vhodné, aby bylo předem jasné, kdo nese příslušnou odpovědnost, měly být hlavní role vždy obsazeny – tedy i v případech, kdy to vypadá, že příslušné kompetence nebudou v daném projektu a fázi potřebné.

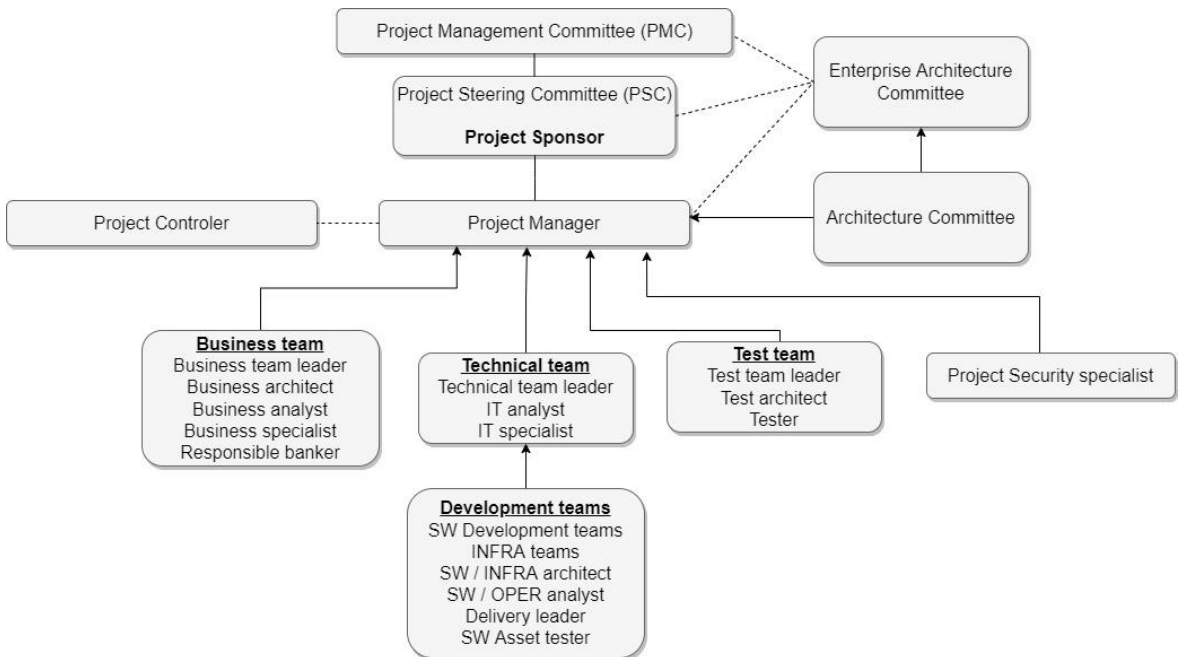
Vedle hlavních projektových rolí existují také další role specifické pro projekt nebo definované v jiných procesech, které zde nejsou definované, ale mohli být definovány a upraveny podle potřeby konkrétního projektu.

Následující schémata zobrazují typickou projektovou organizační strukturu (role a výbory) ve fázích Framing a Execution. V závislosti na velikosti projektu, typu procesu a rozsahu řešení mohl projektový manažer strukturu upravovat v zájmu zvýšení efektivity – za dopady těchto úprav potom sám nesl odpovědnost.



Obrázek 16 Hlavní projektové role a komise pro Framing fázi projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek zobrazuje typickou projektovou organizační strukturu (role a komise) pro Framing fázi projektu. Níže na obrázku 17, pak lze vidět organizační struktury s jednotlivými rolemi a komise pro fázi Execution (realizace projektu).



Obrázek 17 Hlavní projektové role a komise pro exekuční fázi projektu. Zdroj: Vlastní zpracování

Útvary a jednotlivci, kteří podléhají přímo projektovému manažerovi se označují jako projektový tým. Jedná se o skupinu lidí s definovanou vnitřní organizací a hierarchií, kteří jsou alokováni na příslušné procento své kapacity na práci v projektu do projektových rolí. V rámci projektového týmu byly obsaženy jak role řídicí – zodpovědné za řízení, monitoring, eskalaci; tak role obsahové – zodpovědné za definici obchodního záměru, formulování požadavků, definici řešení a zajištění realizace příslušného řešení.

Jako „Core“ tým projektu se pak označovala skupina tvořená rolemi Project manager, Responsible banker, Business Team Leader, Business architect, Technical Team Leader, Technical Architect, Test Team Leader a Test Architect.

## 7 Agilní transformace ve společnosti XY

Společnost XY se pro agilní transformaci rozhodla v průběhu roku 2018. V jednom z rozhovorů, v rámci seznamovací kampaně pro zaměstnance, CEO popisoval hlavní důvody transformace následovně: *“ Marže se za posledních 6 let snížily z přibližně 3,4 % na přibližně 2,4 % a společnost také zaznamenala nižší adopci digitálního prodeje než její konkurence (10 % vs. 15 %-20 %). Naši nejdůležitější klienti nás v rámci Net Promoter Score (NPS – míra loajality zákazníků) ohodnotili 17 ve srovnání s 28–49 NPS našich konkurentů. Lidské zdroje (HR) vyhodnotily, že 35 % zaměstnanců má platy nižší, než je oborový benchmark. Technologická infrastruktura se stává zastaralou, přičemž některá infrastruktura správy karet a bankovního zpracování byla přes 20 let stará.”*

Jak autor může i sám posoudit, většina z výše uvedeného byla pravda. Samozřejmě šlo, ale také o to, vytvořit v rámci společnosti „pocit naléhavosti“ a zaměstnance na změnu řádně připravit a alespoň částečně vysvětlit proč je změna důležitá. Víceméně všechny další kroky a způsoby komunikace pak odpovídali Kotterovým Osmi krokům změny (Kotter, 2012):

- Vyvolání vědomí naléhavosti
- Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace transformační vize
- Delegování v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků a podpora dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Agilní transformace je sama o sobě velkou změnou, a to nejen z důvodu, že dojde k přerozdělení pravomocí, ale také proto, že se do značné míry jedná o změnu kulturní. Agilní řízení klade na jednotlivé pracovníky a jejich schopnosti vyšší nároky, a to nejen z pohledu jejich specializace a znalostí, ale také kvůli tomu, že každý pracovník by měl být „samořiditelný“. Právě ona samořiditelnost je mnohdy, na základě autorových zkušeností, tím největším problémem. Společnost XY si od transformace slibovala zejména následující přínosy:

- Zkrácení reakce na potřeby zákazníků
- Zvýšení spokojenosti zákazníků
- Společné zaměření na dodávanou přidanou hodnotu pro zákazníka
- Větší zapojení zaměstnanců a růst jejich spokojenosti
- Zaměření na kontinuální zlepšování a růst efektivity



Jakmile byl za pomoci vnitrofiremní komunikace vytvořen určitý „pocit naléhavosti“ změny, bylo možné přejít k dalšímu kroku a sice k vytvoření „koalice“, která bude schopná prosadit změny.

Agilní transformace ve společnosti XY probíhala zhruba jeden a půl roku. Začala v polovině roku 2018 a skončila ke konci roku 2019. Během této doby byly nejprve, v rámci pilotu, spuštěny dva Triby, a sice Current Channels a Payment Methods. Do pilotu bylo zapojeno okolo 150 zaměstnanců. Po šest měsíců dlouhém pilotu, byly spuštěny i všechny ostatní Triby, tak jak jsou uvedeny na obrázku 25 v příloze 2. Všechny ostatní Triby byly spuštěny prakticky souběžně a současně s nimi byl také spuštěn provoz jednotlivých CoE. Spolu se spuštěním Tribů a CoE však bylo potřeba, aby společnost také změnila styl a způsob schvalování a plánování. Došlo tedy k přechodu na QBR cyklus a různé ceremonie, což bude popsáno v následujících kapitolách.

Hlavními přínosy, které si společnost od agilní transformace slibovala byly:

- 1) Minimalizace doby uvedení na trh rychlým rozhodováním, testováním nápadů v praxi a autonomií jednotlivých týmů
- 2) Zlepšení spokojenosti zákazníků, zaměřením se na potřeby zákazníků a kulturu kvality
- 3) Zaměření na skutečnou hodnotu díky spolupráci v mezi-funkčních týmech se společným účelem
- 4) Zvýšit zapojení zaměstnanců posílením postavení jednotlivců a pomoci jim rozvíjet se
- 5) Zavést end-to-end vlastnictví produktů s jasným účelem, odpovědností a vhodným přidělováním zdrojů
- 6) Zlepšit efektivitu za pomoci snížení technických závislostí a byrokratických vrstev

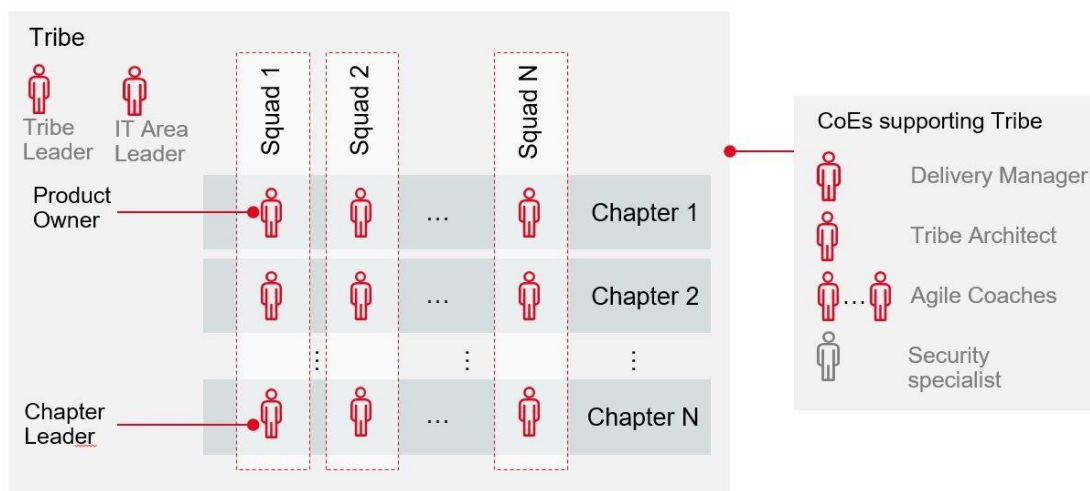
Hlavní část agilní transformace ve společnosti proběhla na přelomu let 2018 a 2019. Její konkrétní podobou byla nová organizační struktura a kompletní změna řízení, a to jak z pohledu budgetů a projektů (projektové řízení prakticky zaniklo), tak z pohledu řízení celé společnosti a jejího plánování. Konkrétní dopady budou ukázány a rozebrány v následujících kapitolách.

## **7.1 Změna organizační struktury**

Aby byl možné vytvořit „koalici“ a nasměrovat společnost agilním směrem, musela být nejprve upravena organizační struktura. Z toho důvodu CEO přistoupil k obměně představenstva a nahradil tři z šesti členů a částečně přerozdělil divize (oblasti), které se jednotlivým členům zodpovídají a spadají pod ně. Konkrétně došlo k výměně COO, CIB, CRCBO. Nová podoba organizační struktury je pak zachycena příloze 2.

Na obrázku lze pozorovat, že došlo ke značnému „zeštíhlení“ organizace, alespoň co se týče hierarchické struktury a počtu oddělení. Zároveň vznikla zcela nová oddělení – Triby, CoE, Army a Unity. Zaměstnanci byly rozděleni (zařazeni) do Tribů, Squadů, Chapterů a CoE. Základ organizace tvoří Triby složené ve funkčním pohledu ze Squadů, v nichž se odehrává veškerá práce směřující k dosažení Objectivů. Squady jsou složené tak, aby mohly dodávat kompletní (end-to-end) dodávky. Pro komplexní dodávky je aplikován princip Agile@Scale avšak end-to-end (od začátku do konce) odpovědnost Squadu za zajištění dodávky platí v každém případě. Kompetence jsou (dlouhodobě i krátkodobě) poskytovány z CoE (Centers of Expertise). Z liniového pohledu jsou Triby a CoE složené z Chapterů.

Kromě již zmíněných typů útvarů jsou ještě zřizovány Guildy jako platformy pro diskuzi a sdílení know-how nad společným předem určeným tématem. Mohou přinést návrh řešení, za jehož realizaci je ale zodpovědný Chapter/Squad. Guildu se účastní lidé v různých rolích, odbornostech a liniích.



Obrázek 18 Schéma Tribů, Squadů a Chapterů. Zdroj: Vlastní zpracování

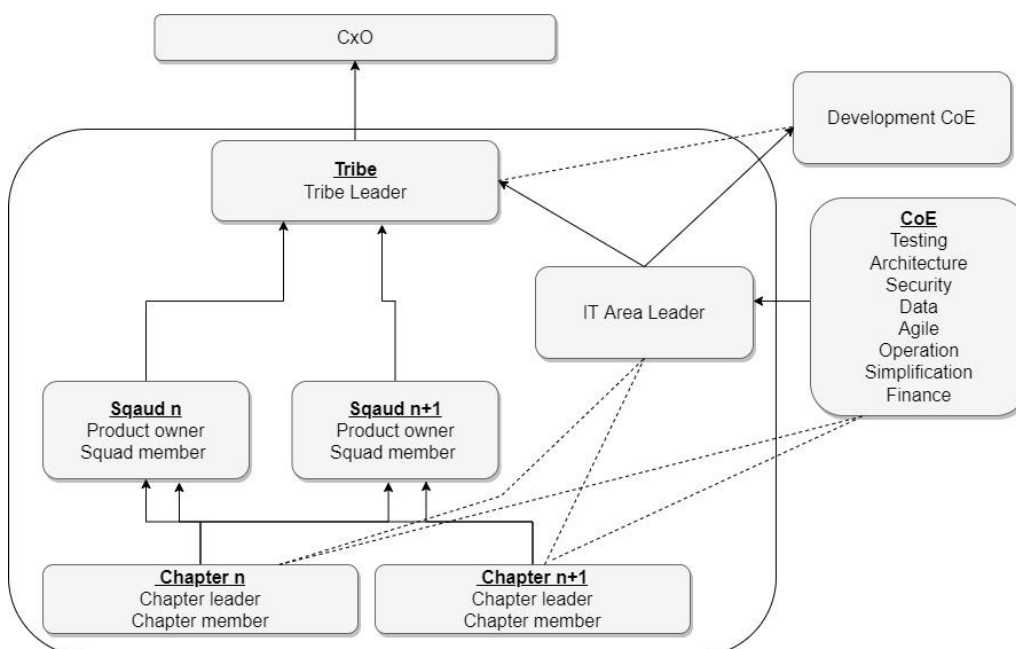
Jak bylo uvedeno výše Squad nese end-to-end odpovědnost za svoji misi vyžadující podporu naplňování Tribových cílů. Typicky je v něm pět až devět lidí. Jde o relativně autonomní tým schopný definovat cestu k realizaci „hodnoty“ a činit rozhodnutí ve své oblasti.

Styl práce (standards, případně postupy) v dané oblasti/doméně, kterým se řídí i lidé alokovaní z CoE/Chapterů do Squadů/Tribů, určuje příslušné CoE/Chapter, a to tak, aby zabezpečily z pohledu

dané kompetence/oblasti odpovědností dostatečnou pružnost dodávání hodnoty v současnosti i budoucnosti.

Kapacita Tribu je stanovena v průběhu Quarterly Business Review (QBR) a do dalšího QBR ji nelze navýšit; Tribe Leader může kdykoliv po konzultaci s relevantními experty realokovat kapacitu mezi jednotlivými Squady (za účelem zvýšení efektivity, schopnosti end-to-end dodávky apod.). Konzultací je myšlena typicky dohoda s Tribe Coachem (agilní coach daného Tribu), IT Area Leaderem (ITAL) a vedoucím Agile Center of Expertise (Agile CoE), popřípadě dalších CoE, kvůli dopadům, jako jsou alokace či nástrojová podpora.

Hierarchické a organizační uspořádání jednotlivých Tribů je možné vidět na obrázku 19 níže:



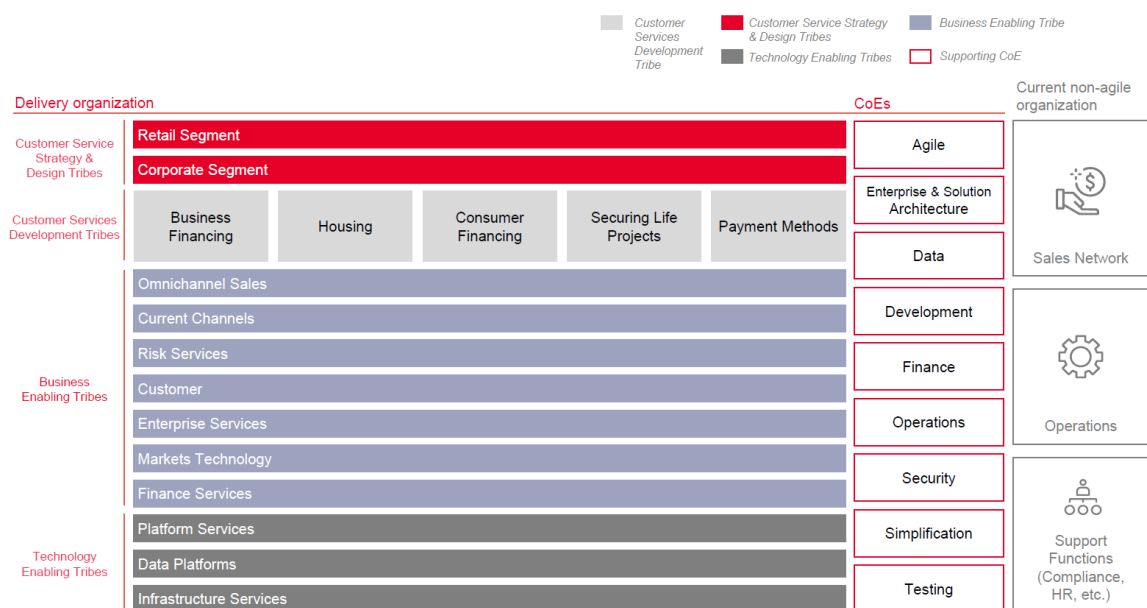
Obrázek 19 Schéma organizační struktury po agilní transformaci. Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé v Tribech/Squadech pracují v rolích definovaných pro agilní perimetr, což jsou zejména následující role:

- Tribe leader – jeho role je zajištění odpovědnosti za provoz a rozvoj příslušných produktů, služeb a systémů, vedení Product Ownerů v Tribu, liniové řízení Business Chapterů Tribu a zajištění kompetence business development v Tribu
- IT Area leader (ITAL) - účelem role je společně s Tribe Leaderem zajistit – zejména z pohledu Technology odpovědností – dosažení nastavených cílů Tribu, dále řízení technologických Chapterů Tribu a rozvoj jejich kompetencí

- Product owner (PO) – úkolem PO je naplnit zodpovědnost za zajištění hodnoty, která naplňuje potřeby zákazníka a pomáhá přispívat k dosažení cílů Tribu
- Tribe Architect – účelem této role je podpora Tribe Leadera při realizaci řešení přidělených cílů Tribu z pohledu businessu, technologie a architektury (se zohledněním dlouhodobých plánů jednotlivých oblastí) a dále prosazování zásad dlouhodobé udržitelnosti a vazeb na strategické cíle společnosti z hlediska architektury a ve vazbě na Technologickou roadmapu společnosti.
- Squad member – každý squad obsahuje několik Squad memberů, kteří jsou do squadu alokováni na základě kompetenčního modelu, tak aby jednotlivé kompetence, které squad v rámci dodávky potřebuje (IT analytik, BU analytik, vývojář atd.) byly naplněny.
- Tribe Coach – jeho náplní práce je na úrovni Tribu podporovat jeho efektivitu, hladký chod a neustálé zlepšování za účelem maximalizace dodávané hodnoty. Dále pak zajišťovat roli SPOC (Single point of contact) Tribu pro podpůrné funkce a governance.
- Financial Specialist – náplní jejich práce je podpora Tribe Leaderů a Product Ownerů při řízení nákladů a zdrojů.
- Chapter Leader – jeho úkolem je vedení skupiny funkčních specialistů v Tribu a má také zodpovědnost za budování odborných znalostí a udržování standardizace v rámci Tribu/Squadu

V rámci organizačních změn se odehrála ještě jedna důležitá změna a sice že společnost byla rozdělena na agilní a ne-agilní část. V rámci agilní části byly stvořeny Tribu, Squady, Chaptery, nicméně ne-agilní část banky zůstala prakticky bez dopadu.



Obrázek 20 Rozdělení organizace na agilní a neagilní část. Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku výše lze pozorovat, že mimo agilní perimetr se nyní nachází pobočková síť (Sales Network), dále pak provoz (Operations) a oddělení které mají v rámci společnosti pouze podpůrné funkce (Support Functions) a nevytváří tedy žádné hodnoty pro klienty, pouze jednotlivé Triby a CoE podporují. Mezi takové oddělení patří například Sourcing, právní oddělení (Legal), oddělení lidských zdrojů (HR), Compliance a další. Mezi oddělení provozu (Operations), které se nachází mimo agilní perimetr pak patří zejména call centra, kontaktní centra a různé podpůrné oddělení, například pro správu bankomatů či řešení reklamací.

Na obrázku lze také vidět, že se jednotlivé Triby rozdělují do čtyř základních skupin:

- 1) Customer Service Strategy and Design Tribes – řídí segmentovou strategii a rozvoj vč. identifikace hodnotové nabídky a stanovení priorit segmentu. Tyto Triby mají zodpovědnost za obchodní výkonnost produktů. Generují potenciální zákazníky pro prodej, připravují marketingové aktivity a řídí využívání produktů napříč všemi fázemi zákazníka životního cyklu – akvizice, onboarding, cross sell, up sell a retence.
- 2) Customer Service Development Tribes – zodpovídají za koncovou zákaznickou zkušenost, řešení potřeb zákazníků a zlepšování relevantních cest. Vytváří, vlastní a spravuje všechny oblasti související s produktem po celou dobu životnosti produktu. Koordinují Business Enabling Tribes a Technology Enabling Tribes při vývoji a nasazení produktů.
- 3) Business Enabling Tribes – vytváří business funkcionality pro zákaznické kanály a procesy, vyjma prvků souvisejících s produktovým nastavením (např. poplatky) a marketingem.
- 4) Technology Enabling Tribes – poskytují znovu použitelné technické komponenty pro kanály (asistované i digitální), což umožňuje vytvářet lepší zákaznické cesty (customer journey) a zjednodušené procesy.

### 7.1.1 Rozložení zdrojů a jejich řízení a plánování po agilní transformaci

Na obrázku umístěném v příloze 2 je uvedena organizační struktura společnosti XY po agilní transformaci. Společně se změnou organizační struktury však došlo i k jejich rozložení mezi agilní (Triby, CoE) a neagilní část. Rozložení je vidět v tabulce 6 níže.

Tabulka 6 Počet interních FTE's v rámci agilního i neagilního na začátku roku 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

NÁZEV JEDNOTKY	NÁZEV ÚTVARU	POČET FTE'S
CoE's	Agile CoE	55
	Architecture CoE	45
	Data CoE	55

	Development CoE	75
	Finance CoE	55
	Operations CoE	75
	Security CoE	35
	Simplification CoE	45
	Testing CoE	40
<b>Tribes</b>	Business Financing	75
	Housing	90
	Consumer Financing	95
	Securing Life Projects	105
	Payment Methods	145
	Omnichannel Sales	195
	Current Channels	95
	Risk Services	75
	Customer	80
	Enterprise Services	85
	Markets Technology	60
	Finance Services	50
	Platform Services	105
	Data Platforms	90
Infrastructure Services	85	
<b>Sales Network</b>	/	3795
<b>Operations</b>	/	950
<b>Support Functions</b>	/	920

Z výše uvedené tabulky lze vypočítat, že nejvíce FTE's bylo v neagilní části banky a konkrétně v Sales Network, kterou tvoří zejména pobočková síť a je tedy ekvivalentem divize Retailového bankovníctví. Největší počet FTE's v agilním perimetru měl Tribe Omnichannel Sales.

Avšak stejně jako v předchozím systému kapacitního plánování i po agilní transformaci bylo každé oddělení (Tribe, CoE tad.) omezeno určitým počtem interních FTE's (viz. tabulka 2 výše). Z tohoto důvodu nadále docházelo k najímání externích spolupracovníků. Hlavním rozdílem oproti předchozímu systému však bylo, že nyní byly rozmístěny napříč společností, oproti původnímu stavu, kdyby byly prakticky alokovány v rámci tří oddělení. Na začátku roku 2019 ve společnosti XY pracovalo 510

externích spolupracovníků. Počet externích spolupracovníků na začátku roku 2019 a jejich postupný vývoj v následujících letech lze vidět v tabulce 7 níže.

Tabulka 7 Vývoj počtu externích spolupracovníků po transformaci. Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok	Počet externích spolupracovníků
2021	780
2020	680
2019	590

Z hodnot v tabulce výše je zřejmé, že v letech po transformaci se zvyšovali celkové počty externích spolupracovníků. Je však otázkou, zdali tento trend byl zapříčiněn agilní transformací anebo na něj měla vliv spíše situace na trhu práce nebo či pandemie Covidu 19.

Důležitým ukazatelem jak pak celkové množství FTE's ve společnosti před a po transformaci. Z uvedených hodnot v tabulce 8 je jasně viditelný pokles celkového počtu FTE's, který po transformaci nastal. Hodnoty uvedené v tabulce jsou pak vždy poplatné začátku daného roku.

Tabulka 8 Vývoj celkového počtu FTE's v letech 2018 až 2021. Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	Počet FTE's
2021	7678
2020	8062
2019	8167
2018	8500

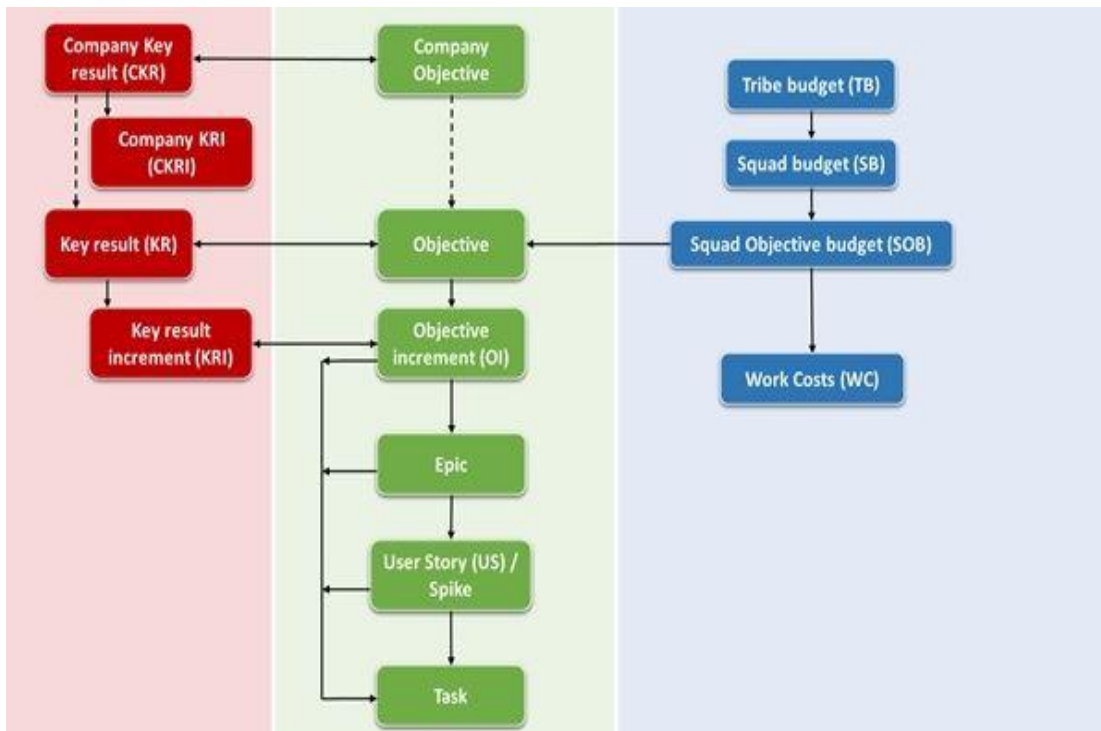
Pokles je způsobený zejména snížením počtu poboček v rámci distribuční sítě (Sales Network) společnosti XY. Na konci roku 2018 společnost disponovala 364 pobočkami, zatímco v roce 2021 pouze 242 pobočkami. Z toho důvodu došlo k poklesu zaměstnanců pracujících v distribuční síti.

## 7.2 Projektové řízení a řízení zdrojů ve společnosti XY po transformaci

Jedním z největších důsledků agilní transformace ve společnosti XY je kompletní změna řízení projektů. V agilní metodice totiž, dalo by se říci, slovo „projekt“ nahradilo slovo „Backlog“. Backlog je, zjednodušeně řečeno, fronta úkolů a je společný pro celou společnost XY. Celá organizace je tedy propojena prostřednictvím sdíleného Backlogu, v němž jsou položky prioritizovány na základě

očekávané s nimi spojené hodnoty pro zákazníka (externího i interního). Pro zajištění udržení důrazu na to, co je nejdůležitější (nejhodnotnější) je využíván koncept OKR (Objectives and Key Results).

Triby mají pravomoc rozhodovat, na co alokovat jim přidělené zdroje – prioritizace podle hodnoty pro zákazníka (externího i interního) - se zohledněním priorit ostatních Tribů a potřebných zdrojů na realizaci. Mohou také generovat návrhy změn a prioritizují je na základě dat a faktů, které systematicky sbírají od klientů, uživatelů a dalších zainteresovaných osob. V rámci průběhu dodávky by měl být vždy aplikován (Triby a Squady) MVP neboli Minimum Viable Product, tj. co nejrychlejší dodání produktu s nejmenší přijatelnou funkcionalitou pro uživatele. Každý Tribe/CoE při definici svých cílů vždy zohledňuje cíle ostatních Tribů a CoE. To předpokládá vzájemnou znalost cílů a všestrannou spolupráci při jejich definování.



Obrázek 21 Schematické znázornění typů položek produktového Backlogu ve společnosti XY. Zdroj: Vlastní zpracování.

V Backlogu jsou seřazeny zamýšlené funkcionality (dodávky) a vlastností produktu dle důležitosti. Jejich důležitost je vždy stanovena v rámci QBR a procesu a ve společnosti XY se rozlišuje do několik úrovní, dle důležitosti:

- 1) Company Objective – pouze několik cílů, definovaných Představenstvem společnosti XY, které vyjadřují strategii banky. Zpravidla se týkají období 3-5 let. Musí mít jasné a měřitelné klíčové ukazatele dosažení neboli Company Key Results, CKR), v souladu s konceptem OKR.



Ke každému CKR jsou definovány Company Key Result Increments (CKRI), které umožňují rozklad CKR v čase (do jednotlivých QBR).

- 2) Objective – dlouhodobý cíl (vlastněný Tribem), jehož dosažení má přinést hodnotu, definovaný za účelem naplnění strategie vyjádřené COKR, zajištění souladu s požadavky regulátora či základního provozu společnosti. Typicky se týká období minimálně půl roku. Musí mít jasné a měřitelné klíčové ukazatele dosažení (Key Results, KR) v souladu s konceptem OKR. Doporučení je maximálně pět Key results pro jeden Objectives. Objectivy musí být jedinečné v rámci celého firemního Backlogu (sloučení dvou/několika různých Objectivů do jednoho rozhoduje Agile CoE podle toho, do jaké domény cíl patří).
- 3) Objective increment (OI) - část dodávky Objectivu, která přináší co nejdříve hodnotu zákazníkovi. Za dodávku OI je odpovědný právě jeden Squad, ale subdodávky mohou být vytvářeny v několika Squadech – viz Epic.
- 4) Epic – end-to-end dodávka (výroba-testování-nasazení) jednoho Squadu k naplnění Objective incrementu, typicky za 2 až 8 týdnů. Epicy definuje typicky Product Owner. Příslušný OI přitom může být ve vlastnictví jiného Squadu, tj. prostřednictvím Epicu je organizována i práce v jiném Squadu, než který vlastní příslušný OI.
- 5) User story (US) - způsob zadání práce na Epicu, který obsahuje informace o tom, co, pro koho a proč udělat (proč - tj. jakou hodnotu US přináší). Rozklad Epiců na US zajišťuje Product Owner ve spolupráci se členy Squadu. Typická US nepřesahuje jeden Sprint.
- 6) Spike (technický požadavek nenavázaný na hodnotu pro zákazníka) - je navázán na Epic. Popisuje zadání potřebné technické realizace, na které je závislá dodávka business požadavku (popsaného v US nebo Epicu). Pro Spike, protože má čistě technický obsah, by se těžce vymýšlela US.
- 7) Task – nejnižší úroveň rozkladu backlogu. Zadání práce zvládnutelné na operativní úrovni. Ideální trvání 1 den, žádoucí trvání do 3 dnů. Typicky vznikají z US, ale i Epiců nebo OI.

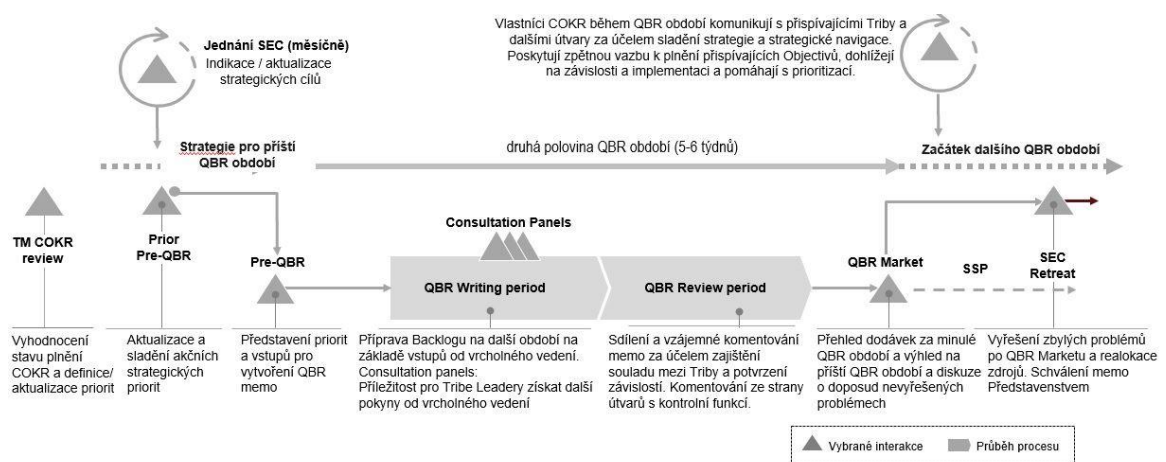
V rámci plánování Backlogu se na úrovni Tribů koná OKR Review, což je schůzka jejímž účelem je hodnocení aktuálního pohledu na „Value for money“ (poměr cena/hodnota) a potvrzení priorit jednotlivých OKR, stejně jako plánování roadmapy dodání OKR (OI, KRI) včetně odhadu potřebných zdrojů a jejich předběžné rezervace.

Schůzku OKR Review organizuje Tribe Coach minimálně čtvrtletně přibližně v polovině období QBR (před konáním Prior-QBR); doporučená frekvence je měsíční. Účastní se jí Tribe Leader, Tribe Coach, Product Owneři, Finanční Specialista, ITAL a Tribe Architect. Product Owneři vyhodnocují OI a KRI, Tribe Leader s příslušnými Product Ownery vyhodnocují OKR. Vstupem pro tyto schůzky je Tribový

Backlog včetně KR a KRI, plán a aktuální spotřeba zdrojů. Výstupem pak je aktualizovaný set těchto informací.

## 7.2.1 Schvalovací proces a agilní ceremonie ve společnosti XY

Triby mají možnost v rámci sebeřízení prioritizovat v rámci Backlogu dle svého uvážení. Avšak aby došlo k propojení cílů Tribů s těmi celopodnikovými, funguje ve společnosti takzvaný QBR proces (Quarterly Business Review). Jeho účelem je zajistit jednak soulad mezi prioritami představenstva/vrcholného vedení společnosti XY a cíli Tribů (tedy vertikálně) a jednak mezi jednotlivými Triby (tj. horizontálně) prostřednictvím vzájemných interakcí a závazků. Týká se dodávané hodnoty a potřebných zdrojů (včetně finančních).



Obrázek 22 QBR proces. Zdroj: Vlastní zpracování

QBR proces má časovou periodu rovnající se třem měsícům a každé tři měsíce se tedy opakuje a začíná znovu. Celý QBR cyklus se skládá se z několika událostí, schůzek a ceremonií.

**Top Management COKR Review** je schůzka vlastníka/ů Company OKR s příslušným nadřazeným členem vrcholného vedení společnosti (většinou se jedná o Tribe Leader a člena představenstva). Jejím účelem schůzky je vyhodnotit aktuální stav plnění Company OKR a s přihlédnutím k němu definovat/potvrdit aktuální priority pro další QBR období. Tyto priority následně vchází do Prior-Pre-QBR.

**Prior-Pre-QBR** je schůzka členů představenstva, vedoucího úseku Strategie a finance, úseku Lidské zdroje, Agile CoE, Finance CoE a Strategic Business Development za účelem sjednocení priorit (včetně těch, které vycházejí z již formulovaných Company OKR) a přípravy na Pre-QBR.

**Pre-QBR** jedná se o schůzku, na které členové Představenstva/vrcholného vedení banky poskytují Tribe Leaderům a vedoucím CoE kontext a priority potřebné pro aktualizaci backlogu dle platných

priorit a sepsání QBR memo. Kromě členů představenstva/vrcholného vedení, Tribe Leaderů a vedoucích CoE se jí dále účastní zejména ředitel úseku Strategie a finance (CFO) a ředitel úseku Lidské zdroje (CHR). Součástí je prezentace výkonu banky, vyjasnění priorit a OKR na následující čtvrtletí a diskuze za účelem hlubokého porozumění všem prioritám.

**QBR Writing period** je období, kdy Tribe Leadeři (s pomocí IT Area Leaderů, Produkt Ownerů, Tribe Architektů a případně dalších členů Tribu):

- aktualizují backlog dle platných priorit, tj:
- vytvářejí návrhy QBR memo dokumentů za účelem zhodnocení uplynulého období a popsání priorit a cílů na následující období.

V rámci Writing periody dochází k aktualizaci backlogu.

**Consultation panels** je diskuze Tribe Leaderů a vedoucích CoE se členy představenstva/vrcholného vedení společnosti XY za účelem vyjasnění problémů a priorit pro následující období, které vyvstaly při tvorbě návrhů QBR Memo. Mohou probíhat i napříč liniovou podřízeností. Výstupem jsou podklady pro finalizaci QBR Memo.

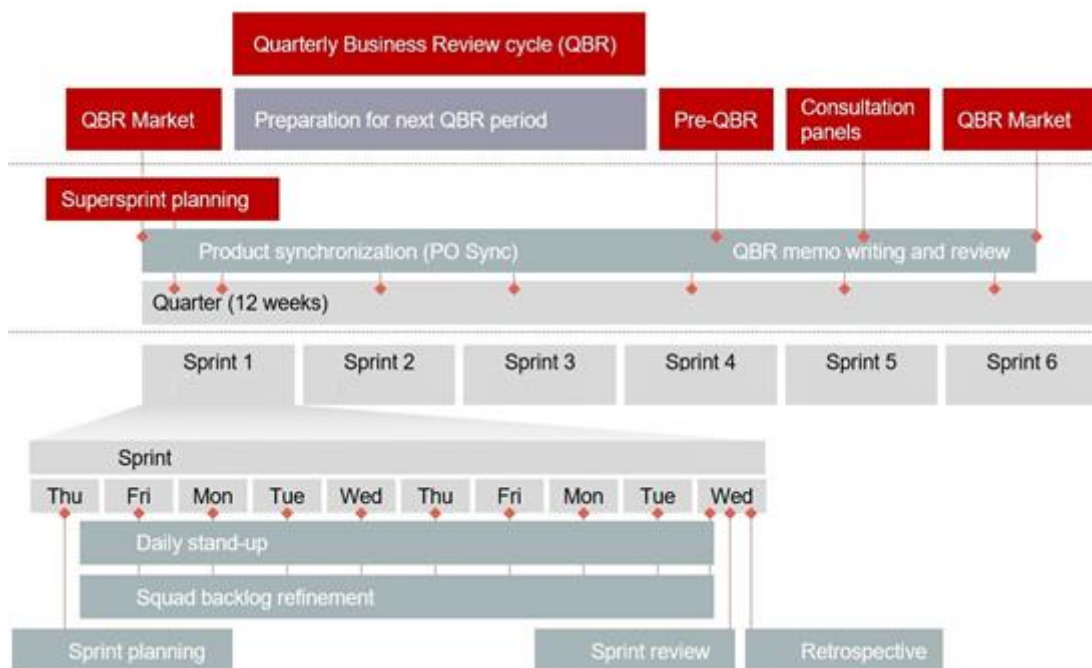
**QBR Review period** je období určené pro vzájemné sladění všech QBR Memo. Jde o zjištění závislostí: “Jak můžeme přispět ostatním/co od nás ostatní očekávají?“. Všechna QBR memo jsou zpřístupněna ostatním, dochází ke vzájemnému připomínkování. Důraz je kladen na Memo těch Tribů, mezi kterými jsou stálé závislosti. Zároveň Memo připomínkují i útvary s kontrolní funkcí (Compliance, Řízení rizik atd.). Na základě připomínek (a v souladu s prioritami vytyčenými představenstvem) dochází k úpravám v jednotlivých QBR Memo. Většina závislostí by měla být vyřešena už v tomto období.

**QBR Market** je schůzka členů Představenstva/vrcholného vedení banky, Tribe Leaderů, vedoucích CoE a dalších dotčených útvarů (včetně těch s kontrolní funkcí) za účelem:

- prezentace výkonu banky a jednotlivých Tribů, vyhodnocení OKR
- představení plánů dle metodiky OKR na následující období
- dořešení těch závislostí a konfliktů v prioritách, které nebyly vyřešeny v rámci QBR Review Period (formou jednání v sekcích (Breakout sessions), za účelem vyřešení jednotlivých zbývajících problémů a konfliktů mezi Tribu/CoE)

**SEC Retreat** navazuje v případě potřeby na QBR Market a v jeho rámci Strategy and Executive Committee (SEC) vyřeší problémy nedořešené na QBR Marketu, např. realokaci zdrojů nebo změnu priorit (popřípadě ve zcela výjimečných případech i dodatečné investice). Výstupem jsou finální znění QBR Memo, schválená SEC.

Všechny výše uvedené schůzky a diskuze, jsou zasazeny, jak již bylo uvedeno, do tříměsíčního neustále se opakujícího cyklu. Celý cyklus, společně i s jednotlivými agilními ceremoniemi je vyobrazen níže, na obrázku 23.



Obrázek 23 Schéma agilních ceremonií ve společnosti XY. Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro celkové pochopení plánování ve společnosti XY, je nutné si ještě popsat jednotlivé agilní ceremonie, které společnost praktikuje. Ceremonie jsou relativně shodné jak s ceremoniemi v rámci Scrum metodiky, tak s ceremoniemi v rámci Spotify modelu. Základní přehled a popis jednotlivých ceremonií je uveden níže.

**Supersprint planing (SSP)** je schůzka na úrovni Tribu, jejímž účelem je potvrdit a vizualizovat rozdělení Objective incrementů/Epiců, přidělených Tribu na posledním QBR Marketu, mezi jednotlivé Squady a Sprints následujícího období (do příštího QBR). Součástí je i vizualizace závislostí mezi Squady, Tribu a případně dalšími útvary. Schůzku SSP organizuje Tribe Leader s podporou Agilních koučů. Účastní se jí členové Tribu a dotčení zástupci spolupracujících útvarů (Tribů, CoE, Legal,

Compliance atd.) Výstupem je prezentovaný stav Backlogu Tribu po Squadech na následující období (na úrovni Objective incrementu/Epicu), vizualizovaný pomocí Tribe wall.

**PO Sync** je „synchronizace“ Product Ownerů je schůzka na úrovni Tribu, jejímž účelem je potvrdit a aktualizovat obsah Tribe wall zejména z pohledu závislostí mezi Squady (i z jiných Tribů). Jde o obdobu ceremonie Daily standup, ale na úrovni Tribu a s alespoň týdenní frekvencí. Organizují ji Agilní koučové. Účastní se jí Product Owneři a členové Squadu naplňující kompetenci Delivery management a dále typicky Tribe Leader, Tribe Architect, ITAL a člen Squadu naplňující kompetenci Information security.

**Sprint planning** jedná se o schůzku, v rámci které Product Owner a Squad vytvářejí Sprint Backlog z položek produktového backlogu prioritizovaných Product Ownerem na základě výsledků Super Sprint planningu. Vytvářený Sprint Backlog je na úrovni User stories. Součástí plánování Spintu by měla být i definice Sprint Goal (čeho má být ve Sprintu dosaženo) Product Ownerem. Sprinty jsou zpravidla dvoutýdenní.

**Daily standup** je pravidelná, krátká (cca 15 minut) schůzka Squadu za účelem synchronizace, tj. potvrzení nebo úpravy plánu v rámci sprintu prostřednictvím sdílení informací typu kdo na čem pracuje, v jaké fázi se dané úkoly nachází a jestli existují nějaké překážky, které brání splnění některého z úkolů.

**Sprint review** je schůzka na konci každého Sprintu, na které tým prezentuje zákazníkovi výsledky Sprintu a sbírá zpětnou vazbu k nim. Zároveň tým porovnává, kolik User stories bylo dokončeno ve srovnání s plánem (Sprint planning). Pokud ze zpětné vazby vyplývá potřeba zařazení nových položek do Backlogu, jejich zařazení a prioritizace je v kompetenci Product Ownera, který se schůzky rovněž účastní.

**Retrospective** je schůzka, která se koná se za účelem zhodnocení práce týmu ve Sprintu za účasti členů týmu a popřípadě Product Ownera a Agile Coache. Každý člen týmu musí dostat prostor k vyjádření svého pohledu. Výstupem je seznam adresovaných úkolů směrem ke zlepšení.

## 7.2.2 Finanční ceremonie a řízení zdrojů

Základní rámec pro čerpání a krytí nákladů je dán ročním rozpočtem společnosti, tedy společnost ročně plánuje své náklady a výnosy. V rámci rozpočtu banky je přidělen rozpočet na agilní perimetr

jednotlivým Tribům a CoE. Tribe vždy sestavuje přehled svých předpokládaných nákladů (včetně nákladů na lidi alokované do Tribu) do příštího QBR.

Rozpočet společnosti má následující rozpad, pro který existují v Backlogu odpovídající entity:

- Tribe budget – rozpočet, přidělený pro Tribe je revidován, prioritizován a aktualizován na kvartální bázi (prostřednictvím procesu QBR). Za Tribe budget zodpovídá Tribe Leader. Budget se rozpadá na rozpočty pro jednotlivé Squady (Squad budget).
- Squad budget – PO odpovídá za prioritizaci položek Backlogu, které bude Squad zpracovávat, tj. na které bude rozpočet využit; má k dispozici Finančního specialistu. Squad budget se dále rozpadá na jednotlivé Squad Objective budgety a Maintenance & Support budget.
  - Squad Objective budget (SOB – rozpočet přiřazený k některému Objectivu SOB se dělí na jednotlivé WorkCost.
  - Maintenance & Support budget: Rozpočet pro provoz a údržbu řešení. Dělí se na jednotlivé WorkCost.
  - WorkCost (WC) - rozpočet, přiřazený určité aktivitě. Umožňuje detailnější členění SOB podle SW packů a dále dle potřeby.

Kapacita každého Tribu/CoE je určena při jeho vzniku a podléhá revizi prostřednictvím procesu QBR (Quarterly Business Review). Aktuální kapacity pro jednotlivé Triby/CoE lze vidět v tabulce 5 v kapitole 6.2.

Prostřednictvím QBR procesu jednotlivé Triby/CoE prioritizují svou práci v kontextu hodnoty pro zákazníka podle svých kapacit a revidovaných strategických priorit. V rámci Tribů/CoE s přidělenými zdroji nakládají jejich vedoucí, tj. mohou je přelokovávat např. mezi Squady v zájmu dosažení cílů Tribu/CoE.

Pokud některý z Tribů/CoE potřebuje pomoci s prioritizací například nově vzniklých záměrů a/nebo ve zcela výjimečných případech požádat o dodatečné zdroje, činí tak prostřednictvím návrhu na rozhodnutí Strategic Executive Committee (SEC) nebo (do 30 MCZK) CFO. Výsledkem může být buď rozhodnutí o prioritách bez navýšení zdrojů nebo schválení dodatečných zdrojů na nové činnosti nad rámec doposud plánovaných aktivit. Tribe/CoE nesmí čerpat zdroje nad rámec a mimo strukturu schválených, jelikož, čerpání nákladů je sledováno, práce vykonávaná v Tribu/CoE je vykazována.

Práce (externí i interní) vykonávaná v Tribu/CoE je vykazována na týdenní bázi v aplikaci. Vykazování slouží ke sledování a plánování alokace zdrojů na rozvoj společnosti a pro akceptaci vykonané práce a následnou fakturaci externích zdrojů. Správné účtování vykázané práce je nezbytné pro rozlišení CAPEX/OPEX položek, tvorbu dohadných položek, kapitalizaci interní práce či zvyšování účetní hodnoty majetku.

Rozpočet pro celý agilní perimetr se schvaluje na rok. Na jednotlivých QBR může docházet k přeskupení finančních prostředků mezi Tribu (bez navýšení), dle aktuálních priorit. Případné odchylky čtvrtletně analyzuje Tribe Leader ve spolupráci s Finančním specialistou, výsledkem je návrh jejich řešení. Tribe také dostává měsíčně přehled o skutečném čerpání rozpočtu Tribu (nikoli o čerpání ostatních rozpočtů, které kryjí jeho schválené náklady).

Ve společnosti XY existují dvě základní finanční ceremonie, které musí být dodržovány každým Tribem či CoE:

- Financial Fiscal Review (FISFIN) - pravidelná schůzka se čtvrtletní periodou, jejímž předmětem jsou témata:
  - plnění rozpočtu v daném čtvrtletí a důvody překročení rozpočtu, oprávněnost/neoprávněnost
  - vývoj poměru alokace interních a externích pracovníků
  - vývoj poměru OPEX/CAPEX
  - čerpání kapacit pracovníků mimo agilní perimetr
  - ukončené nebo zrušené Objectives a zda se nemůže jednat o zmařenou investiciJejí smyslem je zejména sběr informací pro vyhodnocení plnění rozpočtu Tribu.
- QBR Financial Data Validation – pravidelná schůzka s periodou shodnou s QBR procesem. Jde o přípravu na QBR z pohledu finančního řízení.

Uvedené finanční ceremonie nahradili ve společnosti XY zdlouhavé řízení a schvalování rozpočtů na jednotlivé projekty.

## 8 Dopady agilní transformace na společnost XY

Transformace, a to nejen agilní, má na společnost vždy znatelný dopad. Síla dopadu se ale různí napříč procesy a odděleními. Ve společnosti XY je dopad transformace citelný nejvíce pro osoby, které patří do takzvaného agilní perimetru. Tyto osoby jsou víceméně nositeli transformace ve společnosti a ti, kteří dokážou posoudit, jaké jsou skutečné důsledky transformace, jelikož jsou s nimi dennodenně konfrontováni.

V této části práce autor zhodnotí, jaké dopady měla transformace jednak na zaměstnance, kteří ve společnosti pracují a jednak na procesy v oblasti projektového řízení. Zhodnocení bude provedeno na základě vyhodnocení dat, získaných z několika systémů, zejména pak JIRA, EazyBI, Power BI a Confluence, což jsou nástroje (aplikace), které se používají v rámci společnosti pro plánování a datové analýzy. Uvedené systémy také obsahují veškeré informace o společnosti XY a na základě dat uvedených v těchto programech, nebo konsolidovaných výstupech z těchto programů (EazyBI, PowerBI), je postaven i reporting pro management společnosti.

### 8.1 Změny a dopady oblasti lidských zdrojů

Agilní transformace, je především kulturní transformace. Autor práce měl v rámci své profese už dvakrát možnost podílet se na agilní transformaci a průběh obou transformací byl velice podobný. Na začátku bylo vždy vysvětleno, proč je potřeba začít transformaci a co transformace přinese, což následně vyvolalo vždy nevoli. Je těžké říci, proč v rámci obou organizací, kde autor transformaci zažil, tato rigidita a nevole vůči změnám panovala, ale vždy byla po nějaké chvíli, většinou po roce až roce a půl, překonána. Důležitým faktorem, který autor u obou transformací pozoroval, byla silná osobnost CEO. Jelikož v obou případech byl CEO nositelem změny a měl v rámci společnosti velice silnou pozici. Po počátečních „bolestech“ však vždy přichází fáze smíření, kdy společnost většinou přijme nově nastavené změny a více či méně začnou jednotlivé týmy využívat způsoby agilní práce.

Celá transformace s sebou zpravidla nese i více „postranních“ jevů, jakými bývá obměna představenstva společnosti či změna citelná obměna manažerského obsazení v oblasti středního managementu společnosti. To je většinou dáno tím, že top management je tím, kdo změny iniciuje a podporuje. Střední management je však vykonavatele změny, tedy je potřeba, aby změny pochopil a vynucoval v rámci společnosti, což je pro spoustu managerů složitý úkol, jelikož kromě toho, že oni samí musí změnit způsob své práce, musí to vynucovat i na ostatních a často se tak mohou dostat do konfliktu se svými podřízenými, kteří změnám nerozumí nebo jim nechtějí rozumět.



Výše uvedené je spíše nějaký obecný popis průběhu transformace, dle zkušeností autor. Transformace samotná s sebou nese samozřejmě daleko více změn a ty mohou na různé společnosti dopad různě. Změny, které měli největší dopad na zaměstnance společnost, z pohledu dat, budou rozebrán v této kapitole.

### **8.1.1 Změny ve struktuře organizace**

Jednou z nedůležitějších změn, které ve společnosti XY v souvislosti s agilní transformací proběhli, a měli dopad na lidské zdroje pracující ve společnosti, byla změna rozložení organizace a změny v organizační a hierarchické struktuře společnosti.

Nejdůležitější změnou z tohoto pohledu, kterou transformace přinesla, bylo rozdělení společnosti na agilní a neagilní část. Respektive na agilní a neagilní perimetr. Agilní perimetr je tvořen zejména bývalými zaměstnanci oddělení Informačních technologií, Organizace a řízení změn, Marketingu a komunikace, Informační management, Strukturovaného financování a Investičního bankovníctví (viz. tabulka č. 2 výše). Samozřejmě do agilního perimetru přešli i někteří pracovníci z oblasti Retailového či Korporátního bankovníctví a dalších oddělení, nicméně většina pracovníků v současném agilním perimetru je tvořena z výše zmíněných oddělení. Do „runové části“ společnosti, jak se interně označuje neagilní část, spadají supportní oddělení jako Lidské zdroje, Finance, zaměstnanci pracující na pobočkách nebo oddělení Transakčních a platebních služeb.

Změnou, která měla na zaměstnance zásadní vliv byla i „transformace“ manažerské vrstvy. V období před transformací měl téměř každý manažer svého oficiálního zástupce nebo náměstka. Dle průzkumu na jednoho manažera připadalo 2,4 zaměstnance, což se dá přeložit tak, že každý manažer měl zhruba dva až tři podřízené. Agilní transformace celou společnost výrazně „zploštila“ a část manažerů byla nucena odejít, jelikož již pro ně nebylo ve společnosti místo a část byla přeškolená na Product Ownery, IT Area Leadery, Tribu Leadery a někteří z nich se stali Agile Coachy. V tomto případě se však znovu jedná, dle zkušeností autora, o zcela běžný jev provázející agilní transformaci. V agilní řízení se totiž předpokládá, že v rámci týmu jsou si všichni rovni a týmy jsou samoříditelné, tedy není potřeba tak robustní manažerská vrstva.

Je vhodné také poznamenat, že transformace společnosti z projektové řízené do agilní neproběhla ze dne na den, jak by se mohlo zdát. Celý proces přeměny z původního stavu a rozložení trval zhruba jeden a půl roku. Původně se začalo se dvěma Tribu, které byla spuštěny jako první, po nich až následoval vznik ostatních. Pilotními Tribu byly Payment Methods a Current Channels. Další Tribu

vznikly asi po 6 měsících od vzniku pilotních, s tím, že vznikly prakticky všechny zároveň. Původní idea byla taková, že v rámci Tribu by mělo být maximálně 150 lidí a v rámci každého týmu (Squadu) uvnitř Tribu by pak mělo pracovat maximálně devět lidí. Bohužel u některých Tribů a Squadů tyto pravidla neplatí a Triby i Squady mají mnohem více členů. Největším Tribem v rámci společnosti je Tribu Omnichannel Sales, který má aktuálně okolo 250 členů, druhým největším je pak Tribe Payment Methods zhruba se 170 členy. Ostatní Triby mají pod 150 členů.

U squadů je situace o něco komplikovanější, jelikož většina z nich má mnohem více členů, než je uvedeno v metodice společnosti XY. Současný přehled počtu členů v jednotlivých Squadech je vidět v tabulce 9.

Tabulka 9 Počet členů ve squdech. Zdroj: Vlastní zpracování

Počet členů squadu	Počet squadů	Podíl na celku
<b>Do 10</b>	34	23 %
<b>11–20</b>	91	60 %
<b>Více než 20 členů</b>	26	17 %

Dle tabulky tedy 77 % Squadů má více členů, než stanovuje metodika společnosti XY a jedná se tedy o poměrně výrazný odklon od metodiky.

### 8.1.2 Změna pracovních pozic a náplně práce

Jedním z průvodních jevů agilních transformací bývá změna názvu pozic i určitá změna jejich pracovní náplně. Ne vždy se to setká s úplným pochopením. Autor sám zažil několik zajímavých jednání o změně názvu pozice, kdy někteří IT manažeři (název pozice) byly velmi rezolutně proti, když se měli jim pracovní titul měl přejmenovat na Scrum Master. Byť jejich pracovní náplň zůstala takřka nezměněna, provázelo to značnou nelibost a rezistencí z jejich strany.

Nicméně agilní transformace s sebou tuhle aktivitu nese a je třeba ji vykonat. Zatímco nastavení běžné organizace umožňuje mnoho názvů pozic a pracovních zařazení (např. IT analytik, Manažer týmu, BI analytik, Java vývojář atd.), v agilní řízení existuje pouze několik rolí (např. Product Owner, Scrum Master, Squad memebr atd.). Konkrétně to lze vidět na obrázcích 18 a 19 výše.

V případě, že dojde k přejmenování role, ne vždy to znamená, že dojde k úplné změně náplně práce. Nicméně takřka vždy nějaké změně dochází. Zpravidla je agile více o odpovědnosti a samořízení

jednotlivých týmů, což je však jeden ze základních znaků. Agile také více sází na určitou univerzalitu jednotlivých lidí, a sice že člověk bude dál odborníkem ve své „hlavní“ doméně (např. IT analýza, SW vývoj atd.), ale k tomu si, za pomoci kolegů či školení, osvojí i další dovednosti, aby mohl v rámci týmu vykonávat více činností a aby v rámci týmu byla zastupitelnost. Tento předpoklad v současnosti vyústil v určitý trend, kterým je poptávka po takzvaných T-shapových lidech. T-shapový člověk (profil), je ten, kdo díky svým základním dovednostem a schopnostem rychle se učít věci vyniká ve svých hlavních povinnostech, ale zároveň dokáže efektivně plnit i další úkoly. Díky tomu pak přispívají k růstu podniku jako celku.

Změnu trendu je velmi dobře patrná v nabídkách a práce, které společnost nabízí, potažmo na poptávkách po externích zdrojích, které společnost hledá. Níže v tabulce je uvedeno srovnání jednoho z uvedených profilů, tak jak byla jeho náplň práce popisována před transformací a po transformaci.

Tabulka 10 Rozdíl v popisu pozic před a po transformaci – IT analytik. Zdroj: Vlastní zpracování.

Původní popis pozice – IT analytik	Popis pozice po agilní transformaci – Squad member se specializací na IT analýzu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokročilá znalost nástrojů, metodik a principů tvorby analýzy</li> <li>• Pokročilé znalosti a zkušenosti některé metodiky související s analýzou (např. RUP, UML, Six Sigma, atd.)</li> <li>• Zkušenosti s analýzou IS</li> <li>• Pokročilá znalost řešené problematiky, typicky z oblasti bankovníctví</li> <li>• Pokročilá znalost používaných / dostupných informačních systémů ve vztahu k řešené problematice</li> <li>• Pokročilá znalost a zkušenosti s modelováním (procesní, UC, funkční, SW ...)</li> <li>• Pokročilá znalost některého z nástrojů pro podporu analýzy (Enterprise Architect)</li> <li>• Znalost metodik pro budování IS (agilní, rigorózní) výhodou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce na discovery a design fázi jednotlivých zákaznických cest</li> <li>• Zodpovědnost za sběr, analýzu a validaci obchodních a IT požadavků a jejich dokumentaci např. prostřednictvím user stories, přípravu podkladů pro vývoj</li> <li>• Vytváření technických popisů komponent design systému, definici parametrů a pravidel chování komponent</li> <li>• Zpracování požadavků, analýza a návrh řešení</li> <li>• Modelování procesů pomocí UML / BPMN</li> <li>• Spolupráce na návrhu řešení v souladu s novou architekturou banky</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost CASE nástrojů pro podporu analýzy výhodou</li> <li>• Analytické a logické myšlení, samostatnost i týmová práce, schopnost obhájit vlastní názor, komunikace a prezentace</li> <li>• Jazykové znalosti (EN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora vytváření testovací strategie a validace pokrytí testovacích scénářů pro zajištění efektivního otestování požadavků</li> <li>• Spolupráce při nasazení řešení do produkce a následné aplikační podpoře</li> <li>• Znalost nástrojů a metodiky pro IT analýzu a modelování procesů (Enterprise Architect, Json, UML, BPMN)</li> <li>• Zkušenosti alespoň s jednou integrační platformou (návrh webových služeb – RESTxSOAP, popis návrhových vzorů, bug fixing,..)</li> </ul>
--	---

Tabulka obsahuje hned několik rozdílů v popisu jednotlivých pozic. Zatímco před transformací se popis cíli IT analytika se znalostí analýzy, metodik (UML, RUP, Six Sigma) a modelováním procesů, tak v popisu pozici pro IT analytika po transformaci se objevují požadavky i na testování (tvorba testovacích scénářů a testování samotné), znalosti integračních platforem a vytváření dokumentace a popisu jednotlivých systémů. Tedy hledá se člověk se značným přesahem, ne pouze klasický IT analytik.

Další příkladem, na kterém je poměrně jednoduché a srozumitelné si tento trend ve společnosti XY demonstrovat je pozice Java IT developera.

Tabulka 11 Rozdíl v popisu pozic před a po transformaci – Java developer. Zdroj: Vlastní zpracování.

<b>Původní popis pozice – IT developer (Java)</b>	<b>Popis pozice po agilní transformaci – Squad member se specializací na IT vývoj (Java)</b>
Úprava a vytváření nových programů <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření a aktualizace dokumentace</li> <li>• Vytváření unit testů</li> <li>• Příprava testovacích dat</li> <li>• Spolupráce a řešení závad při integračních testech</li> <li>• Vedení týmu programátorů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programování na základě funkčních požadavků</li> <li>• Tvorba technické dokumentace v Enterprise Architectu</li> <li>• Assembly a Unit testování</li> <li>• Kontrola dodržování vývojových standardů</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivní znalost programovacího jazyka v dané specializaci (Java 7, Spring Boot Framework)</li> <li>• Aktivní znalosti v oblasti bezpečnosti (autentifikace, autorizace)</li> <li>• Aktivní znalost aplikačních a DB serverů, services, platforem a rozhraní v dané specializaci</li> <li>• Zkušenosti s unit testováním</li> <li>• Znalost komponent DevExpres/DevOper</li> <li>• Znalost vbscript a publikačního systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj a údržba platformy pro vývoj Cloud Native aplikací</li> <li>• Design a programování částí platformy ve Springu, používáme Javu a Kotlin</li> <li>• Spolupráce na návrhu, vytváření, rozvoji a optimalizaci CI/CD pipelines pro Cloud Native aplikace</li> <li>• Vytváření návodů k použití platformy a podpora pro vývojáře aplikací</li> <li>• Java 12, Spring Boot Framework 2.X,</li> <li>• Apache Wicket, JSP, Javascript</li> <li>• Znalost integračních patternů REST (Swagger), WS-SOAP, messaging (IBM MQ, Kafka)</li> <li>• Znalost K8s, Docker, Redis</li> <li>• Znalost Maven/Jenkins/Gradle, GIT</li> <li>• Zkušenost s programováním JEE aplikací</li> <li>• DevOPS</li> </ul>
---	---

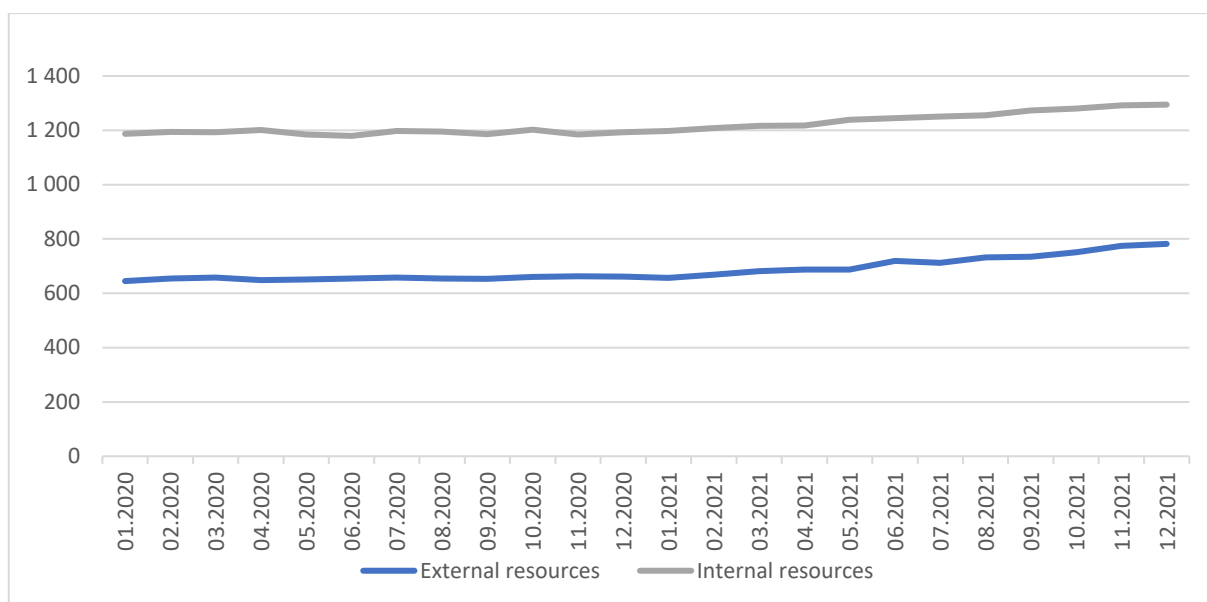
U porovnání lze opomenout verze jednotlivých technologií, jelikož ty se neustále vyvíjí. Co však nelze opomenout je množství programů a aplikací které musí nyní Java vývojář ve společnosti XY zvládat. Stejně tak nelze opomenout, že nově musí vytvářet dokumentaci, tvoří design aplikací a umět psát cloud native aplikace (aplikace přizpůsobené pro cloudové prostředí). Nově také musí být ochotný držet pohotovosti, což dříve také nebývalo plně zvykem.

Takto by šlo samozřejmě rozebrat více pozic, jelikož takřka u všech došlo k nějaké změně. Nicméně to není předmětem této práce ani této kapitoly. Důležité zde bylo demonstrovat, jaký vliv měla agilní transformace na požadované schopnosti zaměstnanců a jak se změnil popis jejich pozic, případně náplň jejich práce.

### 8.1.3 Změny ve složení zaměstnanců

Dalším pozorovatelným jevem ve společnosti je mírná proměna ve složení zaměstnanců. Změna ve složení zaměstnanců se projevuje nárůstem počtu zaměstnanců, a to jak externích, tak interních, v agilním perimetru. Průběh změny je zachycen na grafu č.1 uvedeném níže:

Graf 1 Vývoj počtu externích a interních zaměstnanců v agilním perimetru v letech 2020 a 2021. Zdroj: Vlastní zpracování.



Na grafu lze vidět, že počet externích i interních zaměstnanců v čase roste, kdy ale počet externích zaměstnanců roste o něco dynamičtěji. Celkový růst u externích zaměstnanců je ve sledovaném období 21 %, u interních činí nárůst celkem 9 %. Je třeba podotknout, že tento jev se týká pouze zaměstnanců pracujících v agilním perimetru společnosti XY.

Čím přesně je nárůst zaměstnanců způsobem a proč není rovnoměrně rozložen mezi interní a externí je složitější určit. Část růstu však bude rozhodně způsobena probíhající technologickou transformací ve společnosti XY. Vyšší nárůst externích oproti interním má nejspíše dvě možné příčiny. První je daňová politika státu, kdy z daňového pohledu je lepší pracovat na IČO, než být zaměstnanec na HPP či DPP, a to vzhledem k daňovým odvodům. Tento trend je oblasti ICT v České republice velice rozšířený a oblíbený. Druhým faktorem pak může být snaha o udržení určitého počtu interních pracovníků ve společnosti XY, což znamená, že vzhledem k nákladům spojených s interními zaměstnanci (odvody, bonusy atd.) je lepší některé pracovníky najmout externě, v případě, že si je společnost jistá, že budou například využíváni pouze po omezenou dobu a na konkrétní činnost, tedy v budoucnu jejich specializace již nebude potřebná.

## 8.2 Změny v oblasti projektové řízení

Další kategorií změn, které transformace přinesla společnosti XY jsou změny v oblasti projektového managementu a plánování projektů. Souvislost mezi změnou projektového řízení a dopadem na zaměstnance společnosti nemusí být vždy patrná na první pohled, avšak jedná se o velmi citelný dopad. V rámci agilní organizace je o to větší, že pokud dříve někteří zaměstnanci na projektech

nepracovali, tak v rámci agilní organizace pracují na projektech téměř všichni, jelikož jednotlivé týmy dodávají své dodávky v rámci jednotlivých sprintů, což jsou de facto malé projekty.

V případě společnosti XY je to o něco komplikovanější, jelikož celá společnost je rozdělena na agilní část, což je část, která je zodpovědná za rozvoj společnosti a jejich systém a neagilní, runovou část, které zodpovědná za obsluhu klientů, a podporu agilní části společnosti. Uvedený popis je samozřejmě zjednodušený, ale pro základní pochopení rozložení společnosti by měl stačit.

Pro zaměstnance neagilní část společnosti agilní transformace nepřinesla prakticky žádné dopady, kromě určité restrukturalizace v organizační struktuře a možného většího zapojení při vývoji a rozvoji stávajících či nových produktů. Pro agilní část společnosti znamenala agilní transformace revoluci, to jednak v náplni práce (viz. kapitola 8.1.2), ale zejména v oblasti pracovních postupů a procesů. Právě změny v těchto oblastech budou popsány v následujících kapitolách.

### **8.2.1 Změny v řízení a schvalování projektů**

Přechod na agilní organizaci a na agilní řízení projektů s sebou nese mnoho změn v projektové oblasti. Kromě změny jednotlivých rolí a částečné změny jejich pracovní náplně také změny ve způsobu a schvalování projektů, jejich rychlosti a procesech. Na první pohled by se mohlo zdát, že tyto změny nemohou zaměstnance nikterak ovlivnit, avšak opak je pravdou.

Před agilní transformací byly projekty ve společnosti plánovány vždy s určitým předstihem, jelikož bylo nutné nejprve sepsat businessové požadavky a následně získat schválení pro jejich exekuci (viz. tabulka 5). V případě menších projektů (Regular) získat schválení OCM (projektová kancelář), sponzora projektu a financí. V případě větších projektů (Large), nad 20 milionů korun včetně DPH, bylo třeba ustanovit a následně získat schválení PSC (Projektová dohledová komise) složená ze sponzora projektu a klíčových stakeholderů. Následně bylo potřeba získat schválení také PMC (Projektová manažerská komise). V rámci této komise byli přítomni zejména zástupci z vedení společnosti (CEO, CFO, COO atd.). Detailní přehled procesu schvalování „Large“ projektů je vidět v tabulce 5 v kapitole 6.2.

Transformace na agilní způsob řízení schvalování projektů výrazně zjednodušila. Všechny projekty typu „Regular“ jsou schvalovány v rámci QBR procesu. Projekty typu „Large“ jsou schvalovány taktéž v rámci procesu QBR, ale následně jsou ještě validovány SECem, jejímiž členy je nejužší vedení společnosti (CEO, CFO, CO atd.), což je vlastně obdoba PMC. Taková to změna procesu přinesla významnou časovou úsporu ve schvalování projektů, a sice zhruba 86 dní. Tedy díky změně procesu

schvalování mohou nyní projekty začít zhruba o 86 dní dříve než tomu bylo před transformací. Framingová část projektů se tedy výrazně zrychlila.

Zrychlení schvalování projektů je v agilním způsobu řízení nezbytná, jelikož pomáhá rychleji reagovat na změny. Dopadem, které dané zrychlení mělo na lidské zdroje je zvýšení jejich stability. Dle původní metodiky projektové řízení, bylo možné potřebné zdroje na projekt alokovat, až v případě schválení projektu. Až ve chvíli, kdy byl projekt schválen příslušnými komisemi a útvary, bylo možné projekt oficiálně zahájit. Každé schválení s sebou nese určitou nejistotu a nejinak tomu bylo i ve společnosti XY. Nezřídka se stávalo, že zdlouhavé schvalování projektu a nejistota, jestli projekt začne či nikoliv, zapříčinil odchod některých pracovníků (interních i externích). Běžně se také stávalo, že projekty dosáhli určitého zpoždění již na samém začátku, jelikož projekt byl sice schválen, ale neměl na něm kdo pracovat, jelikož uvažované zdroje již byly alokovány jinam nebo nebyly dostupné, případně jich v danou chvíli nebylo dost nebo neměli potřebnou kvalifikaci.

Agilní řízení tento problém do určité míry eliminuje, jelikož si zakládá na týmové stabilitě a určité kompaktnosti a zastupitelnosti. Navíc každý Squad má svůj vlastní Backlog, který se sice se startem projektu upravuje a pokritizuje, nicméně žádný Squad by neměl být na spuštění projektu závislý, tedy jeho existence by neměla být podmíněna schválením či neschválením projektu, tak jako tomu bylo dříve.

### **8.2.2 Změny v plánování externích kapacit**

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že jedním z dopadů agilní transformace byla i změna v projektovém řízení, potažmo v plánování a schvalování projektů. Je třeba ještě zmínit jeden dopad, který s sebou tato změna nese, a to je dopad na plánování a využívání zdrojů.

Před agilní transformací bylo běžná praxe taková, že během Framing fáze projektu probíhalo i kapacitní plánování. Účelem kapacitního plánování bylo vytvořit odhad všech zdrojů (rolí), které budou v rámci projektu potřeba a k nim i časovou osu, kdy budou přesně dané zdroje (role) potřeba, tedy přesněji v které fázi projektu. Podle toho se následně postupovalo, tedy potřebné zdroje či role, do projektu přibývali dle předem stanoveného plánu a nebylo potřeba již žádného dodatečného schvalování. Jakmile byl projekt schválen, provedla se pouze revize zdrojů, aby se například zjistilo, kteří z předem vytipovaných pracovníků jsou ještě k dispozici a kteří nikoliv, případně jaké role je třeba doplnit. Potřebné role se následně doplnili z řad interních zaměstnanců nebo za pomoci externích pracovníků. Jakmile byl však plán jednou schválen, a v případě, že projekt běžel podle plánu, nebylo potřeba u kapacitního plánu dělat žádnou revizi.



Situace po agilní transformaci je oproti původnímu stavu velmi odlišná. V rámci plánování kapacit, pro agilní perimetr společnosti, existuje roční kapacitní plán zdrojů. Kapacitní plán je poplatný Backlogu společnosti XY a je revidován na kvartální bázi v rámci každého QBR. Tedy každý kvartál se vyhodnocuje, zdali je současná kapacita zdrojů dostatečná či nikoliv a kde je potřeba kapacity přidat či naopak ubrat. Následně probíhá diskuse, jestli je možné požadované kapacity v rámci společnosti jen re-alokovat, například z jednoho Tribu do jiného, nebo jestli potřeba získat nějakou dodatečnou kapacitu, například nábor nového zaměstnance.

Tedy největší změna v rámci plánování zdrojů spočívá v tom, že dříve jednotlivé projekty fungovaly jako určitá „síla“ či samostatné jednotky, které byly zaměřeny pouze na svoji dodávku a kapacity v rámci projektu si řídili sami, bez ohledu na ostatní projekty. V rámci agilního řízení se situace změnila tak, že v případě, že některý tým je méně vytížen a jiný více, je možné mezi jednotlivými týmy kapacity sdílet. Navíc díky tomu, že ve společnosti existuje i „komunikační platforma“, myšleno QBR market, na které je možné i volné kapacity v rámci společnosti sdílet, či poptávat, jedná se o celkem významnou změnu, které umožňuje efektivnější využívání lidských zdrojů.

Uvedená změna však s sebou nese i některé negativní prvky. Tou největší, na kterou bývá v rámci společnosti nejčastěji upozorňováno, se týká externích zaměstnanců. Předchozí systém kapacitního plánování umožňoval objednávku externích kapacit na roční bázi. Tedy externí spolupracovníky bylo možné objednat i na celý kalendářní rok, samozřejmě pokud je v rámci projektu dle kapacitního plánu potřeba. Taková možnost už dnes ve společnosti XY není a externí spolupracovníci se objednávají vždy pouze na kvartál dopředu. Na jedné straně to dává společnosti určitou flexibilitu, kdy je možné například celý projekt zastavit a všechny externí spolupracovníky propustit po třech měsících, jelikož objednávka na ně je pouze na tři měsíce a společnost se tak nijak nezavazuje. Na druhou stranu zde však vzniká určitá nejistota a riziko. Nejistota především na straně externích spolupracovníků, jelikož jim společnost XY není schopna garantovat, jak dlouhý bude projekt a jak dlouho je bude v rámci projektu potřeba. Objedávka, kterou dostanou je totiž pouze na tři měsíce a může se stát, že v rámci QBR dojde ve společnosti k re-prioritizaci aktivit a projekt na kterém pracují bude například pozastaven nebo zrušen. Riziko je pak spíše na straně společnosti XY. Může se jednoduše stát, že vzhledem k tomu, že mezi externím spolupracovníkem a společností XY existuje pouze tříměsíční závazek, externí spolupracovník si může najít jinou alokaci, kde mu budou schopni dát větší garanci. Zároveň také vzniká určité riziko při předávce know-how, jelikož tři měsíce v některých případech nemusí být dostatečně dlouhá doba na předávku.

## 9 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno online, za pomoci aplikace MS Forms. Otázky obsažené v dotazníkové šetření byly konzultovány s oddělením Lidských zdrojů (HR) a vedoucím Agile CoE, tak aby získaná data byla využitelná nejen pro tuto práci, ale i pro potřeby společnosti XY.

Dotazník byl následně rozeslán na zaměstnance společnosti XY, kteří pracují v agilní části společnosti a byl zaslán pouze na kmenové zaměstnance společnosti, tedy na ty, kteří pracují v rámci společnosti na HPP nebo DPČ a kteří v rámci společnosti pracují více než čtyři roky. Cílem uvedených podmínek bylo zajistit, že dotazník budou vyplňovat pouze lidé, kteří pracovali ve společnosti již před agilní transformací, jelikož jen takto je možné posoudit její dopady a popsat rozdíly před a po transformaci. Externí spolupracovníky do dotazníkového šetření autor nezahrnul z několika důvodů. Jednak nejsou schopni posoudit všechny změny ve společnosti XY a dopady agilní transformace, jelikož některé změny se jich nedotkly (např. změny v organizaci společnosti). Za druhé nebylo možné dohledat přesný záznam o tom, kdo z nich ve společnosti pracoval před a po agilní transformaci, respektive autor neměl k dispozici potřebné záznamy.

Dotazník vyplnilo celkem 56 respondentů. Respondenti byly z různých Tribů a CoE a měli také ve společnosti různé role. V uvedeném vzorku se nacházely odpovědi od Product Ownerů, Agile Coachů a Squad memberů. Záměrně byly vynechány pozice Tribe leaderů a CoE Leaderů, jelikož ti nejsou běžnými členy týmů. Většinou dané týmy řídí a neúčastní se tak například běžných ceremonií, tedy nejsou schopny posoudit do jaké míry týmy pracují či nikoliv.

V tomto dotazníku byly všechny otázky tzv. povinné, tedy nebylo možné žádnou z nich vynechat. Všechny otázky byly „single choice“, takže respondent mohl zaškrtnout pouze jednu odpověď. Vzor tohoto dotazníku je k dispozici v příloze číslo 1.

### 9.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázkou dotazníkového šetření bylo, zda si respondenti myslí, že jejich týmy pracuje agilně. Odpovědi s největší četností byla možnost B, což tedy znamená, že 46 % respondentů vyjádřilo názor, že si myslí, že v rámci jejich týmu se většinou dodržují agilní pravidla a principy práce. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost C, kdy si 34 % respondentů myslí, že sice dodržují agilní ceremonie, nicméně práce agilně řízena není.

Druhá otázka položená v dotazníku se týkala toho, zdali si respondenti myslím, že se jejich náplň práce s příchodem agility změnila. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo, že se změnila pouze částečně, což uvedlo 64 % dotázaných.

Další dotaz směřoval na názor respondentů spojený s řízením zdrojů ve společnosti XY ve spojitosti s agilním řízením. Dvě možnosti byly vcelku vyrovnané, kdy 39 % dotázaných se domnívá, že sice je nyní potřeba více zdrojů, nicméně týmy jsou stabilnější. Dalších 34 % se pak domnívá, že zdroje stabilnější nejsou, jelikož jejich týmy neustále někoho propouštějí či nabírají, v závislosti na změně priorit v rámci Squadu či Tribu.

Čtvrtá otázka v pořadí byla na téma samo-řiditelnosti jednotlivých týmů a sice se konkrétně ptala na to, kdo v jednotlivých Squadech přiřazuje práci. Jestli si ji jejich členové rozdělují sami nebo jestli to dělá Product Owner. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 68 % všech dotázaných, bylo že práci v rámci Squadu přiřazuje Product Owner.

V následujícím otázce, se autor respondentů ptal, jestli agilita klade vyšší nároky na jejich znalosti a pracovní nasazení. Odpověď byla vcelku jasná, vzhledem k tomu, že 63 % odpovědělo, že agilita vyžaduje jak vyšší pracovní nasazení, tak znalosti.

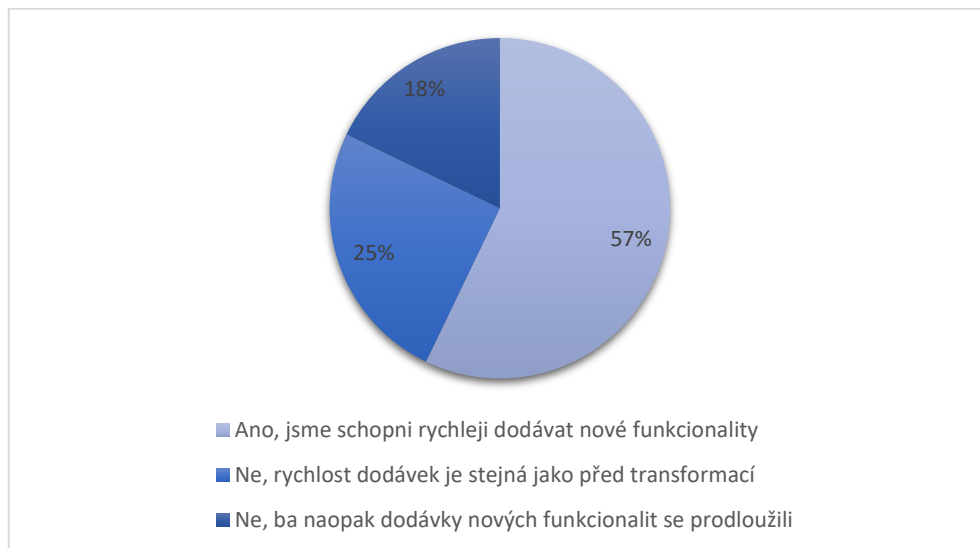
Další otázkou v dotazníkovém šetření byl dotaz ohledně komunikace ve společnosti XY. Cílem bylo zjistit názor dotázaných na to, jestli se s příchodem agility komunikace zlepšila či naopak zhoršila. V tomto případě si 50 % dotázaných myslí, že s příchodem agility se komunikace napříč odděleními zlepšila, avšak 32 % otázaných se domnívá, že se komunikace naopak zhoršila.

Celkově sedmou položenou otázkou v daném šetření, byla otázka zaměřená na přehlednost organizační struktury a odpovědností. Konkrétně otázka byla položena tak, jestli si dotazovaní myslí, že s příchodem agility je více zřejmé, kdo má za co zodpovědnost a na koho se případě potřeby obrátit. Největší část respondentů, konkrétně 48 %, v této otázce zvolila možnost C, a sice že je méně zřejmé, kdo je za co zodpovědný, ale celková organizační struktura je přehlednější.

V další otázce byl respondentům položen dotaz, jestli jsou úkoly, které dostávají zadány a trackovány (sledovány) pomocí agilní nástrojů, jakou jsou například Jira, Confluence či Kanban Board. Na tento dotaz 65 % respondentů odpovědělo, že v rámci agilní nástrojů je trackováno jen to, co je nezbytné. Pouze 29 % uvedlo, že všechny úkoly, co dostávají jsou sledovány za pomoci agilních nástrojů.

Devátá otázka položená v dotazníku, se zabývala tématem zrychlení dodávek. Tedy jestli se zavedením agility zvýšila rychlost dodávek nových funkcionalit pro koncové klienty. To, že se dodávky nových funkcionalit zrychlily se na základě odpovědí domnívá 57 %.

Graf 2 Zrychlení dodávek nových funkcionalit zavedení agility. Zdroj: Vlastní zpracování.



Na výše uvedeném grafu lze vidět, že sice 57 % dotázaných si myslí, že se rychlost dodávek nových funkcionalit zrychlila, zároveň ale zbylých 43 % si myslí, že rychlost dodávek je stejná jako před transformací anebo se dokonce prodloužila.

Předposlední otázka v dotazníkovém šetření směřovala na téma velikosti jednotlivých Squadů a sice zda jsou jednotlivé Squady dostatečně velké a obsahují všechny potřebné specializace pro zajištění end-to-end dodávek požadovaných aplikací, funkcionalit či změn. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 55 % dotázaných, bylo, že sice záleží na rozsahu požadované dodávky, ale většinou end-to-end dodávku nejsou schopni v rámci Squadu zajistit.

Graf 3 Schopnost Squadů zajistit end-to-end dodávku požadovaných aplikací, funkcionalit či změn. Vlastní zpracování.



Z uvedeného grafu lze vyčíst, že pouze 16 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, jestli jsou schopni v rámci týmu (Squadu) zajistit end-to-end dodávku. U zbylých 29 % dotázaných, pak sice záleží na rozsahu dodávky, ale většinou jsou ji schopni v rámci Squadu odbavit.

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření, která částečně navazovala na předchozí otázku bylo, zda mají jednotlivé Squady na konci Sprintu připravenou a plně otestovanou aplikaci nebo její část anebo jiný užitečný produkt, který jste jsou schopni předat klientům. Na tento dotaz pouze 7 % dotázaných odpovědělo, že ano. Naprostá většina, tedy 73 %, odpovědělo, že většinou na konci sprintu nemají žádný produkt či funkcionalitu, kterou by mohli předat na klienta. Zbylých 20 % uvedlo, že nějakou funkcionalitu či produkt na konci Sprintu mají pro klienta k dispozici.

Kompletní přehled výsledků dotazníkového šetření, i s četnostmi jednotlivých možností v rámci otázek, je k dispozici v příloze 2.

## 9.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vychází několik zajímavých faktů, které je třeba rozvést. První zajímavou informací je to, že v rámci dotazníkové se ukázalo, že pouze 46 % dotázaných si myslím, že v rámci svého Squadu dodržují veškeré agilní principy a postupy. Vzhledem k tomu, že agilní transformace započala ve společnosti XY již na konci roku 2018, je uvedená míra adopce agilních princip a postupů relativně nízká.

Uvedenou hypotézu podporují i odpovědi na otázku č. 4 kdo v rámci týmu zadává práci. Na tuto otázku odpovědělo 68 % respondentů tak, že práci jim přiděluje PO, což značí nízkou samo-řiditelnost jednotlivých týmů, tedy nízkou maturitu v rámci principů agilního řízení. Dále ji podporuje také fakt, že na otázku ohledně trackování (sledování) a zadávání úkolů v rámci agilních nástrojů, odpovědělo 65 % respondentů, že pomocí nich zadávají sledují pouze to, co je nezbytné.

Z pohledu výsledku je také zajímavá struktura odpovědí na otázku č. 3, kdy si 39 % dotázaných myslí, že je potřeba více zdrojů, avšak týmy jsou stabilnější a oproti tomu 34 % dotázaných se domnívá, že zdroje stabilnější nejsou, jelikož jejich týmy neustále někoho propouštějí či nabírají, v závislosti na změně priorit v rámci Squadu či Tribu. Byť jsou odpovědi značně rozdílné, tak ani jeden typ není pro agilní způsob řízení špatný. Odpověď, pro kterou hlasovalo 39 % dotázaných, a sice že je potřeba více zdrojů, avšak týmy jsou stabilnější může značit to, že týmy již nejspíše adoptovali agilní principy, nicméně ještě mají problémy s kompetencemi jednotlivých lidí v rámci Squadu, tedy potřebují více zdrojů, aby tyto kompetence doplnili. Druhá skupina, kterou reprezentuje 34 % dotázaných, pak patří nejspíše do Squadů a Tribů, které mají za úkol přinášet podniku inovace a řídí se tedy heslem „fail fast“, tedy je u nich naprosto běžná určitá reorganizace, s ohledem na zamýšlenou inovaci či současnou prioritu.

Z dotazníkové šetření také vyplynulo, že si zaměstnanci společnosti myslí, že agilita vyžaduje jak vyšší pracovní nasazení, tak znalosti. Zároveň se dle jejich názoru díky agilní transformaci zpřehlednila organizační struktura, ale zároveň je méně přehledné, kdo je za co zodpovědný, což může částečně souviset s tím, jak bylo uvedeno výše, pouze 65 % respondentů zadává a sleduje pouze nezbytné úkoly za pomoci agilních nástrojů.

Dále z uvedeného šetření vyplynulo, že v rámci jednotlivých dodávek nejsou Squady schopny ji zajistit end-to-end, což uvedlo 55 % respondentů. Zároveň si také 57 % respondentů myslí, že se rychlost dodávek zrychlila, avšak většinou nemají Squady na konci sprintu žádný produkt či funkcionality, kterou by mohli předat na klienta, což uvedlo 73 % respondentů. Z uvedených odpovědí lze vyvodit opět hypotézu, že agilita v rámci společnosti ještě nedosáhla potřebné úrovně. Dle agilních principů. By jednotlivé Squady měli být schopny obsloužit dodávku end-to-end a vždy na konci Sprintu by měla být připravená na předávku klientovi. Pozitivní je však to, že jednotlivé týmy vnímají zrychlení dodávek. Jako pozitivní lze brát i informaci o tom, že 50 % dotázaných si myslí, že díky agilní transformaci zlepšila komunikace napříč odděleními.

## 10 Formulace výstupů a návrhů na zlepšení

Cílem této kapitoly je na základě studia moderní literatury, provedeném dotazníkovém šetření a rozboru dopadů agilní transformace na společnost XY v oblasti řízení a plánování lidských zdrojů, zjistit, co byly největší dopady při přechodu na agilní řízení v oblasti lidských zdrojů, konkrétně na oblast jejich řízení a plánování, a navrhnout konkrétní přístupy, postupy a kroky, které by mohly napomoci k vylepšení současné situace.

### 10.1 Změny v oblastí řízení zdrojů

V této kapitole budou identifikovány oblasti a dopady, které způsobil největší změny v řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.

#### 10.1.1 Změny spojené s transformačním procesem

Úplně prvním dopadem na lidské zdroje ve společnosti je samotná transformace. Jak již autor během práce několikrát uvedl, transformace je především kulturní změna ve společnosti. Agilní transformace má za úkol pozměnit myšlení zaměstnanců a jejich pracovní návyky. Agilita dle Kerstena (2018) znamená především změna myšlení a přístupu směrem od projektu k produktu. To podporuje i Březina (2018), který říká: „Čím větší společnost, tím větší setrvačnost při zavádění jakýchkoliv změn. Tím pravděpodobnější pak bude, že místo skutečného zavedení agilních principů se pouze pojmenovává daný stav novou terminologií.“

Výše uvedená slova potvrzují i výstupy z dotazníkového šetření, kdy pouze 46 % respondentů uvedlo, že jejich Squady pracují plně agilně. Zároveň také na otázku, jestli jsou všechny úkoly sledovány a zadávány pomocí agilních nástrojů, 65 % respondentů odpovědělo, že v rámci agilní nástrojů je sledováno a zadáváno jen to, co je nezbytné. Je na zamyšlenou, jestli společnost celou transformaci a přesun od tradičního k agilnímu řízení neuspěchala a neměla by svým pracovníkům dát více času na její adopci a více agilitu „vynucovat“. Ano v rámci jednotlivých Squadů je sice vždy k dispozici Agile Coach, nicméně řada z nich jsou přeškolení projektoví manažeři, kteří před spuštěním transformace slovo neměli s agilním řízením žádné zkušenosti. Jejich znalosti vychází z absolvovaných bootcampů a školení. Reálné zkušenosti s agilitou přichází prakticky až nyní.

Původní „agilní inkubátor“ běžel pouze šest měsíců a následně se do agilního modelu překlopil zbytek společnosti, což je velice riskantní s ohledem na to, že společnost měla 8 500 zaměstnanců. Je sice pravda, nejspíše v rámci zmírnění rizika, se společnost rozdělila na agilní a neagilní část, nicméně i tak tato změna zasáhla prakticky všechny. Je také velmi problematické, během zhruba

jednoho a půl roku, přinutit více než 1 800 lidí, aby změnili své pracovní návyky a přešli nejen z klasických projektů, které dělali posledních 25 let, do něčeho zcela nového, s čím neměli prakticky žádné zkušenosti, ale také je rozmístit do zcela nových týmů (Squadů). A to vše téměř bez odborného vedení, jelikož lidé, kteří byli jmenováni do role Agile Coachů, se rekrutovali z řad zaměstnanců společnosti a prošli si pouze různými školeními, tedy s praktickým vedením agilních týmů neměli takřka žádnou zkušenost.

Autor doporučuje začít s transformací spíše v menším a postupně, tak aby si na to lidé mohli zvyknout. To například potvrzuje i Perkin, který ve své knize doporučuje jako přístup k agilní transformaci: „...*think big, start small, scale fast...*“, tedy v překladu „...myslete ve velkém, začněte v malém a škálujte rychle“ (Perkin 2020). Dalším doporučením je také najmutí kvalitních odborníků, a to nejen na sestavení plánu transformace, ale také na vedení lidí po transformaci a jejich edukaci. Jelikož transformace může být úspěšná jen tak, že zaměstnanci pochopí, co se po nich chce a vyžaduje a aby to pochopili, je třeba jim to napřed řádně a správně vysvětlit.

### **10.1.2 Změna v organizační struktuře společnosti XY**

Dalším výrazným dopadem, a to nejen na lidské zdroje, který s sebou agilní transformace přinesla, byla změna organizační struktury. Tomuto jevu se v oblasti odborné literatury, bohužel, nevěnuje mnoho pozornosti, nicméně je to jeden z důležitých průvodních jevů, který může mít efekt na spokojenost zaměstnanců.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že 50 % dotázaných si myslí, že díky agilní transformaci se zlepšila komunikace napříč odděleními. Zároveň však 48 % respondentů odpovědělo, že organizační struktura je sice přehlednější, ale je méně zřejmé, kdo je za co zodpovědný. Dalších 25 % potom souhlasí, že je přehlednější jak organizační struktura, tak i kdo je za co zodpovědný. Tedy celkově 73 % dotázaných si myslí, že se organizační struktura společnosti je nyní přehlednější. Oproti tomu si však také 66 % dotázaných myslí, že je méně přehledné, kdo je za co odpovědný.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že sice došlo k určité transformaci rolí a pozic, která je nyní přehlednější, než tomu bylo dříve, alespoň co se týče agilní části společnosti. Avšak vzniká zde problém odpovědností, kdy není zcela jasné, kdo je za co zodpovědný. Reorganizace s sebou přináší určitý pocit nejistoty a možná i paniky.

Doporučením autora je, že proces reorganizace je nutné dostatečně a správně komunikovat. V rámci reorganizace organizační struktury je třeba vytvořit atmosféru bezpečí, tak aby všichni



členové jednotlivých týmů měli možnost identifikovat se svou noví rolí a pochopit ji. Docílit se toho dá postupnou edukací zaměstnanců a řádným proškolením o a agilních principech a postupech. Získané znalosti by každému zaměstnanci měli následně umožnit pochopení jeho nové role, případně rolí, a odpovědností s ní spojených. Dále by se dalo zvážit vytvoření týmu „ambasadorů agility“ v rámci společnosti, kteří by měli za úkol zodpovídat dotazy ohledně agilního řízení a fungování společnosti a zároveň by také řídili vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a Squadů v oblasti agilních metodik a postupů.

### **10.1.3 Změny v náplni a způsobu práce zaměstnanců**

Z pohledu jednotlivce asi největším dopadem, který s sebou agilní transformace nese, je určitá změna v náplni práce a způsobu jejího výkonu. Jednak se mění některé nástroje, které jsou k práci potřeba, zejména ty programové, ale částečně se mění i náplň práce. Demonstrováno to bylo na popisu pracovních pozic v kapitole 8. Změnu si dobře uvědomují i sami zaměstnanci, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že 63 % dotázaných, si myslí, že agilita vyžaduje jak vyšší pracovní nasazení, tak znalosti.

V tomto případě je opět důležité zaměstnancům poskytnout potřebné vedení a školení, aby si mohli potřebné vědomosti doplnit či osvojit. Doplnění vědomostí totiž, jak bylo uvedeno již v kapitole 10.2. výše, pomůže jednotlivcům pochopit lépe jejich role a povinnosti. Důsledkem čehož bude zvýšení odbornosti jednotlivých týmů a jejich přechod k samo-řiditelným týmům, což je v současné době ve společnosti XY problém. Nyní většina týmů není schopna samo-řiditelnosti a dle vyjádření v dotazníkovém šetření 68 % respondentů uvedlo, že práci jim přiděluje PO, což opět ukazuje na nízký stupeň pochopení agilních principů práce.

Problémem však může být i špatná identifikace členů týmu, na samotném počátku transformace. Většina lidí byla do svých týmu přiřazena na základě činnosti, kterou původně vykonávali, nikoliv na základě jejich schopností a dovedností. Během transformace byl praktikován přístup, bohužel špatný, kdy jednotliví pracovníci byli automaticky přiřazováni do agilních rolí na základě jeho předchozí pracovní pozice. Tudíž, jak již bylo zmíněno výše, z projektových manažerů se stali PO nebo Agile Coachové a z manažerů týmů pak buď IT Area Leadeři či PO. Tato skutečnost vedla k tomu, že v některých případech transformace úplně neproběhla a pouze došlo k přejmenování rolí a implementaci agilních technik a názvosloví, které však sami o sobě nemají žádnou přidanou hodnotu, když zůstane zachován původní způsob práce a projektové myšlení.

Dle názoru autora zde nesplnilo svou roli řádně oddělení HR, jelikož jeho úkolem měl být proces mapování aktuálních kompetencí v rámci společnosti. Pokud by HR mělo správně zmapované kompetence jednotlivých lidí umožnilo by to, a usnadnilo, alokaci zaměstnanců do jednotlivých týmů. Pokud by HR před začátkem transformace společně s manažery, a vedoucími, jednotlivých oddělení zmapovalo schopnosti a kompetence zaměstnanců, bylo by možné identifikovat mezery, tak aby mohli být potřebné znalosti doplněny. To se ovšem nestalo a potřeba mapování kompetencí a znalostí zaměstnanců probíhá až nyní, tedy skoro tři roky po začátku transformace.

Problémem, který na to navazuje je, že některé týmy se skutečně reorganizovali a fungují agilním způsobem, jiné však pouze adoptovali novou terminologii, ale procesně fungují stejně jako předtím. Tedy jsou schopni vyvíjet iterativním způsobem (ve sprintech), ale nejsou schopni na jeho konci doručit kompletní produkt, jelikož si stále ještě neosvojili některé potřebné dovednosti. To podporuje také výstupy z dotazníku, kdy 55 % respondentů uvedlo, že nejsou jejich Squady schopny zajistit end-to-end dodávky a v 73 % nemají Squady na konci sprintu žádný produkt či funkcionalitu, kterou by mohli předat na klienta.

Autor sám to může potvrdit, jelikož pracoval již ve dvou různých Tribech a několika Squadech. Některé z nich fungovali přesně dle metodiky, dodržovali všechny agilní principy a ceremonie, avšak některé z nich nedodržovali ani základní ceremonie. Práce byla řízena striktně PO, který přiděloval práci a jednotlivé dodávky byly sledovány pouze pomocí MS Project, který si držel PO. Do Jiry či Confluence byly zadávány pouze ty úkoly, které měli nějaký dopad na jiné Squady či Tribes, avšak nebyly tam poctivě udržovány průběžné informace o vývoji, a to mnohdy ani z jedné strany. Postup dodávky (Sprintu) byl diskutován na několika separátních schůzkách v průběhu týdne (Sprintu).

Doporučením autora je, že nové role a pozice v organizaci musí být jasné definovány a měly by být popsány spíše jako popisy kompetencí než jako popisy rolí. Kompetenční model by měl obsahovat charakteristiku pracovního místa, potřebnou kvalifikace, popis pracovních činností a požadované dovednosti a znalosti (obecné, odborné a soft skills).

Další iniciativou, kterou by HR mohlo přispět k agilní transformaci, je koučování a školení, zejména v oblasti takzvaných měkkých dovedností (soft skills), včetně stylů vedení, skupinové dynamiky a zpětné vazby. Manažeři a lídři (PO, CoE Leadeři, IT Area Leadeři a Tribe leadeři) potřebují být koučováni a vzděláváni v agilním způsobem práce, aby pochopili své nové role v organizaci. Měli by být také třeba proškoleni v konceptu poskytování zpětné vazby, aby se usnadnily jak spontánní, tak

plánované sezení se zpětnou vazbou. Manažeři a lídři v organizaci musí být informováni o tom, co jejich nové role znamenají a co je jejich odpovědnost a HR by jim v tom mělo pomoci.

Autor také doporučuje vytvořit tlak na Agile Coache, a to konkrétně na zvýšení jejich angažovanosti. Jedině Agile Coachové společně s Tribe Leaderem jsou totiž schopni vynucovat agilní způsoby řízení práce. Bohužel ve společnosti XY aktuálně neexistuje dostatečné množství řádně proškolených a zkušených Agile Coachů. Někteří jsou sdíleni i mezi dvěma či třemi Squady zároveň a nemají ani motivaci na fungování Squadů nic měnit, jelikož sami byli původně například v roli projektových manažerů, tedy výše uvedené fungování jim přijde normální. Autor doporučuje jednotlivě posoudit jejich schopnosti, v rámci Agile CoE a následně některé z nich nahradit. Autor doporučuje nastavení hodnotících kritérií pro jednotlivé Agile Coache, které by měli vliv na jejich odměnu. Součástí těchto kritérií by mělo být hodnocení jimi koučovaných teamů, tedy jakýsi audit jejich práce. Při tomto hodnocení by se mělo posuzovat, jestli dané týmy používají agilní nástroje, dodržují agilní ceremonie, znají agilní postupy, jak probíhá kapacitní plánování sprintů a jestli na konci sprintu jsou schopni doručit nějaký výstup či nikoliv. Toto hodnocení by mělo za důsledek větší vynucování agility na straně Agile Coachů.

## **10.2 Změny v oblasti plánování zdrojů**

V této kapitole budou identifikovány oblasti a dopady, které s sebou nesou změny v plánování lidských zdrojů ve společnosti XY.

### **10.2.1 Změny v oblasti rozpočtování lidských zdrojů**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.2.2, agilní transformace s sebou přinesla zcela nový způsob schvalování rozpočtů. Dříve byly rozpočty sestavovány na roční bázi a schvalovány také na kalendářní rok. S agilní transformací se to však změnilo. Rozpočet se sice stále připravuje na roční bázi, aby společnost měla přehled o tom, jaké náklady má během roku očekávat. Nicméně schvalování rozpočtu probíhá na kvartální bázi, v rámci QBR procesu.

QBR proces zajišťuje větší flexibilitu schvalování a sice v tom, že je možné například v polovině roku otevřít „nový projekt“ o kterém se na začátku roku ani nevědělo, že bude potřeba. Dříve, pokud by se jednalo o nový projekt, který nebyl na začátku roku schválený v rozpočtu, by bylo třeba složitě licitovat s management, proč je to potřeba a hledat, kde se na něj najdou jak finanční, tak lidské zdroje. QBR proces a agilní řízení však přineslo určitou flexibilitu, kdy je možné potřebné kapacity a finance jednoduše přemístit z jednoho projektu na druhý, a to pouhým schválením na QBR a

následnou re-prioritizací Backlogu společnosti či dotčeného Tribu. Tato změna však s sebou nese několik dalších efektů.

Jedním z nich je například to, že externí kapacity je v současné době možné objednat pouze na kvartál. Účelem tohoto opatření je zajištění škálovatelnosti jednotlivých Tribů a sice tak, že pokud dojde k re-prioritizaci v rámci QBR, je možné externí zaměstnance propustit, jelikož společnost je vázána pouze tří měsíční objednávkou. To platí samozřejmě pouze v případě, že externí zaměstnanci nejsou v rámci nového projektu využitelní. Interní kapacit se toto pravidlo prakticky nedotýká, jelikož počet interních FTE's je stabilní, nebo dokonce v poslední době mírně roste, jak lze vidět na grafu 1 v kapitole 8.1.3. Nese to však s sebou i určité riziko, konkrétně možnost odchodu externího zaměstnance, jelikož je ve společnosti vázán pouze tří měsíční objednávkou. Dalším efektem je to, že případná re-prioritizace a změna zaměření Squadu může na jeho členy působit jako určitá nestabilita. Alespoň to tak vyplývá z dotazníkového šetření, kde tomu 34 % dotázaných odpovědělo, že zdroje v rámci společnosti stabilnější nejsou, jelikož jejich týmy neustále někoho propouštějí či nabírají, v závislosti na změně priorit v rámci Squadu či Tribu.

Dalším efektem, který s sebou toto usnadnění schvalování projektů nese je, že některé týmy pracují na vícero projektech a pořádně se nesoustředí ani na jeden. Tedy neustále něco vyvíjí, ale nejsou schopni dodat žádný ucelený výstup. V dotazníkovém šetření 39 % dotázaných uvedla že je potřeba více zdrojů než před transformací. Což potvrzuje i graf 1 v kapitole 8.1.3.

Dle zkušeností autora, je zcela běžné, že pokud jsou Squady pozadu s dodávkou, běžně do svých řad přiberou další pracovní sílu, a to jak externí, tak i interní. Bohužel běžná praxe ke konci kalendářního roku je taková, že někteří zaměstnanci, zejména z řad externích, jsou nuceni tým na konci roku opustit ve snaze předejít zbytečným ztrátám a dodržet určitý rozpočet. Důvodem, který Squady k tomuto vede je to, že nejsou schopni měřit vlastní velocitu (rychlost) dodávek. Každý Squad by měl mít přesně spočítáno, kolik toho je v rámci Sprintu dodat a kolik úkolů je každý člen schopen v rámci Sprintu splnit. Ve společnosti však existuje bohužel velmi málo týmů, které by s pracovali s vlastní velocitou. Přitom platí základní heslo, že „co člověk neměří, to neřídí“. Tím, že byly dříve všechny projekty schvalovány v rámci OCM (projektová kancelář), docházelo přirozeně k jakési centralizaci a kapacitnímu plánování. Nyní je kapacitní plánování na straně Tribů, které si s ním neví úplně rady, což je logické, jelikož k tomu nedostali potřebné know-how. Tedy kapacitní plánování ve společnosti XY prakticky neexistuje a jediným omezením kapacit je v současné době rozpočet. Správně by mělo být kapacitní plánování řízeno na úrovni jednotlivých Squadů a Tribů. Bohužel tomu v současnosti tak není, takže Triby a Squady mohou v průběhu roku otevírat další a další

projekty, aniž by se někdo zamyslel nad tím, jestli to kapacitně vůbec zvládnou. To podporuje i výstup z dotazníkového šetření, kdy 73 % účastníků odpovědělo, že jejich Squady na konci sprintu nemají žádný produkt či funkcionalitu, kterou by mohli předat na klienta.

Doporučení v tomto případě z pohledu autora je zavedení povinného kapacitního plánování na straně Squadů a povinné měření velocity jednotlivých členů Squadu. Jedná se tedy opět o něco, co by měl mít na starosti Agile Coach, případně PO daného Squadu. S tím, že tyto informace by měli být následně předány na Tribe Leadera, který by měl na základě toho být schopen jednak určit velocitu celého Tribu a také zjistit, které z jeho Squadů nedosahují potřebného výkonu. Tribe Leader by také na základě obdržných dat měl být schopen vyhodnotit, jakého množství úkolů je celý jeho Tribe schopen, což by mu mělo pomoci při sestavování Backlogu a s tím souvisejícího rozpočtu Tribu.

# Závěr

Předmětem této diplomové práce byl rozbor společnosti, v které během posledních tří let probíhala agilní transformace. Ve vyčleněné agilní části společnosti došlo k přechodu na agilní způsoby vývoje a dodávek svých produktů. V praktické části práce bylo nejprve popsáno rozložení a fungování společnosti jak před transformací, tak i po transformaci. Následně bylo provedeno porovnání obou stavů, a to s ohledem zejména na problematiku řízení a plánování lidských zdrojů. Za pomoci rozboru dat získaných ze společnosti XY, byly identifikovány rozdíly, které měli největší dopad na plánování a řízení lidských zdrojů. Poté byl vytvořen dotazník, které obsahoval otázky, které měla za úkol ověřit, jestli se data získaná ze systémů společnosti shodují názory jejich zaměstnanců.

Prvním zjištěním bylo, že v oblasti plánování zdrojů má na zaměstnance, a to zejména na ty externí, dopad hlavně změna plánovacího cyklu, kdy se jednotlivé dodávky plánují čtvrtletně v rámci QBR (Quarterly Business Review), kde se může kapacita jednotlivých týmů upravovat dle potřeby a priorit v rámci Backlogu, což vede k tomu, že většina Squadů nemá v rámci na konci Sprintu připravenou žádnou dodávku pro klienty a zároveň to vede k celkovému růstu zaměstnanců, jelikož na čím více aktivit se Squady soustředí, tím více lidí potřebují. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že více než polovina dotázaných si myslí, že se stabilita a řízení zdrojů oproti původním stavu zhoršilo. Jako doporučení autor navrhuje zavést vyžadovat od jednotlivých Tribů kapacitní plány, které by vycházely z velocity jednotlivých týmů. Pro měření velocity, je nutnou prerekvizitou najmout kvalifikované Agilní Coache, kteří by pomohli s osvětou agilních principů, postupů a nástrojů v rámci organizace.

Z dotazníkové šetření dále vyplynulo, že například necelá polovina zaměstnanců si myslí, že se v rámci svého Squadu dodržují veškeré agilní principy a postupa a že agilní nástroje, které má společnost k dispozici (Jira, Confluence atd.) využívá většina pracovníků v agilním perimetru pouze když je to nezbytné. Tento fakt zvyšuje znemožňuje efektivní řízení zdrojů a jejich plánování, jelikož je třeba někde sledovat, na jakých úkolech zaměstnanci pracují a v jaké fázi se daný úkol právě nachází. Doporučením je v tomto případě větší edukace Agilních Coachů a jejich následné vynucování využívání agilních nástrojů pro plánování a sledování úkolů na zaměstnancích.

Na základě analýzy dat a proběhlého dotazníkového šetření se potvrdilo, že zaměstnanci společnosti XY vnímají. Že agilita s sebou nese větší nároky na jejich znalosti a pracovní nasazení. Většina zaměstnanců také potvrdila, že se změnila náplň jejich práce. Doporučením autora v tomto případě

míří hlavně na oddělení Lidských zdrojů, které by mělo zpracovat kompetenční modely pro každou jednotlivou pozici. Na základě kompetenčního modelu by mělo být HR oddělení schopno vydefinovat charakteristiku pracovního místa, potřebnou kvalifikace, popis pracovních činností a požadované dovednosti a znalosti (obecné, odborné a soft skills). Následně by mělo být schopno vyhodnotit, jednotliví lidé na svých pozicích odpovídají kompetenčnímu modelu či nikoliv a případně více proškolit či zajistit doplnění jejich znalostí.

Výsledky a zjištění vyplývající z analýzy, studia literatury a dotazníkového šetření, které jsou v této práci uvedeny a popsány, budou prezentovány i vedení společnosti XY společnosti. Autor zároveň společnosti navrhne i aplikaci navržených změn, tak, aby bylo docíleno větších přínosů transformace.

# Seznam použité literatury

Agile Alliance, 2021, [online]. What is Kanban? | Agile Alliance. [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: [https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/#q=~\(infinite~false~filters~\(post-Type~\(page~post~aa\\_book~aa\\_event\\_session~aa\\_experience\\_report~aa\\_glossary~aa\\_research\\_paper~aa\\_video\)~tags~\(kanban\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/#q=~(infinite~false~filters~(post-Type~(page~post~aa_book~aa_event_session~aa_experience_report~aa_glossary~aa_research_paper~aa_video)~tags~(kanban))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)

Agilemania, 2021, [online]. Scaled Agile Framework – The four Configuration [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://agilemania.com/scaled-agile-framework-configuration/>

Aitom, 2016, [online]. Je lepší vyvíjet vodopádem nebo scrumem? [cit. 25.2.2022]. Dostupné z: <https://www.aitom.cz/co-je-noveho/je-lepsi-vyvijet-vodopadem-nebo-scrumem>

ANDERSON, David. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Washington: Blue Hole Press, 2010. ISBN 0-9845214-0-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BECK, Kent, a další. *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Manifesto. [Online] [Citace: 29. března 2017]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/>

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BJÖRKHOLM, Tomas a Jannika BJÖRKHOLM, 2015. *Kanban in 30 days*. Impact Publishing. ISBN 1783000902.

BRECHNER, Eric, 2015. *Agile Project Management with Kanban*. Microsoft Press. ISBN: 0735698953.

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří, BUCHALCEVOVÁ, Alena, STANOVSKÁ, Iva, CHLAPEK, Dušan, ŘEPA, Václav. *Tvorba informačních systémů*. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4153-6.

BŘEZINA, Anton. *Agilní transformace: proč bývá tak křehká?* České Budějovice: Kopp, 2020. ISBN 9788072325214.

BUCHALCEVOVÁ, Alena. *Zlepšování procesů při budování informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2018. 228 s. ISBN 978-80-245-2235-7.

BUREŠ, Miroslav et al. *Efektivní testování softwaru: klíčové otázky pro efektivitu testovacího procesu*. První vydání. Praha: Grada, 2016. 229 stran. Profesionál. ISBN 978-80-247-5594-6



CFI, 2021 [online]. T-Shaped Skills – Overview, History, Other Skill Types [cit. 5.4.2022]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute-com.translate.goog/resources/careers/soft-skills/t-shaped-skills/? x tr sl=en& x tr tl=cs& x tr hl=cs& x tr pto=sc>

COLE, Rob a Edward SCOTCHER, 2015. Brilliant Agile Project Management. 1. vydání. United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN: 978–1-292–06358–4.

CRUTH, Mark, 2019 [online]. Discover the Spotify model. [cit. 19.3.2022] Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>

Digite, 2022, [online]. What Is A Kanban Board? What Are Swimlanes? [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://www.digite.com/kanban/kanban-board/>

DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HARBOTT, Arif, 2020 [online]. Why Copying Spotify's Squads and Tribes Model Probably Won't Work for You [cit. 19.3.2022]. Dostupné z: <https://www.harbott.com/why-squads-and-tribes-probably-wont-work/>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHIARINI, Andrea. Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office. Milan: Springer-Verlag, 2013. ISBN 978-88-470-2509-7.

KADLEC, Václav. Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0342-0.

KALNICKÝ, Juraj, 2012. HRM – řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-300-0.

KERSTEN, Mik. Project to product: how to survive and thrive in the age of digital disruption with the flow framework. Portland, OR: IT Revolution Press, [2018]. ISBN 9781942788393.

KNIBERG, Henrik a Anders IVARSSON, 2012 [online]. Scaling Agile @ Spotify [cit. 19.3.2022]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

Kotter, John. Leading change. 1. vydání. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-142-2186-435.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0480-6.

LEFFINGWELL, Dean. SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises. Boston: Addison-Wesley Professional, 2018. ISBN: 9780134892863.

Manifest Agilního vývoje softwaru, 2001, [online]. [cit. 21.2.2022]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

MCGREAL, Don a Ralph JOCHAM, 2018 The professional product owner: leveraging Scrum as a competitive advantage. Boston: Addison-Wesley. Professional scrum series. ISBN 978-0134686479.

MISHRA, A., 2020 [online]. Spotify Scaling Agile Model [cit. 19.3.2022]. Dostupné z: <https://www.pmtoday.co.uk/spotify-scaling-agile-model/>

MOREIRA Mario E.The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations. Apress 2017. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-2390-1.

MUNDRA, Sunil, 2018. Enterprise agility: being agile in a changing world. Birmingham: Packt. ISBN 978-1-78899-064-6.

Musically, 2022, [online]. How many users do Spotify, Apple Music and streaming services have? [cit. 19.3.2022]. Dostupné z: <https://musically.com/2022/02/03/spotify-apple-how-many-users-big-music-streaming-services/>

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

MYSLÍN, Josef. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.

OCKERMAN, Stephanie a Simon REINDL, 2019. Mastering professional scrum: coaches' notes for busting myths, solving challenges, and growing agility. Boston: Addison-Wesley. ISBN 978-0134841526.

PERKIN, Neil. Agile transformation: structures, processes and mindsets for the digital age. New York: Kogan Page, 2020. ISBN 9780749497477.

Quanta, 2022, [online]. Project & Programme Management | Quanta Training Limited [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://www.quanta.co.uk/sites/default/files/docs/Cost-quality-features.png>

RICO, David. Lean & Agile Systems Engineering. <http://davidfrico.com>. [Online] 2008. [Citace: 15. březen 2017.] <http://davidfrico.com/rico09k.pdf>

SAFe: framework for scaling Agile [online]. 2019 [cit. 26.2.2022]. Dostupné z: <https://www.scaledagile.com/enterprise-solutions/what-is-safe/>

Scaled agile framework, 2021, [online]. SAFe 5 for Lean Enterprises [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com/#>

Scrum Alliance, 2016, [online]. What Is Scrum: A Guide to the Most Popular Agile Framework [cit. 22.2.2022]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/scrums-guide>

SINGH, Ajit, 2019. Agile Methodology With Scrum. Germany: GRIN Verlag. ISBN 9783668979697.

Smartsheet, 2021, [online]. The Comprehensive Guide to Scrum Project Management | Smartsheet, [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/content-center/best-practices/project-management/project-management-guide/scrums-methodology>

Sommerville, Ian. Softwarové inženýrství. Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-251-3826-7.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4.

World of agile, 2016, [online]. Burn Down Chart – Welcome to World of Agile [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://worldofagile.com/blog/burn-down-chart/>

Wrike, 2016, [online]. Guide to Scrum Sprints | Wrike Scrum Guide, [cit. 23.2.2022]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/scrums-guide/scrums-ceremonies/#what-are-the-five-scrums-events-and-scrums-meeting-types>

WYSOCKI, Robert, Sarah KAIKINI a Ryan SNEED. Effective project management: traditional, agile, extreme. Seventh edition. Indianapolis, Indiana: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-72931-1.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus vývoje .....	9
Obrázek 2 Členové týmu dle Scrum metodiky .....	9
Obrázek 3 Scrum ceremonie .....	11
Obrázek 4 Burndown chart – příklad grafu .....	13
Obrázek 5 Příklad Kanbanové tabule .....	14
Obrázek 6 Ukázka konfigurace Essential.....	18
Obrázek 7 Ukázka Full konfigurace .....	20
Obrázek 8 Spotify model .....	22
Obrázek 9 Spotify model – 2.verze .....	22
Obrázek 10 Schéma vodopádového modelu .....	26
Obrázek 11 Iterativní vodopádový model.....	27
Obrázek 12 Porovnání tradičního a agilního přístupu z pohledu trojimperativu .....	30
Obrázek 13 Přehled fází projektu a jejich jednotlivých kroků.....	46
Obrázek 14 Přečlovové fáze v rámci projektu .....	46
Obrázek 15 Schvalovací cyklus v rámci exekuce projektu .....	48
Obrázek 16 Hlavní projektové role a komise pro Framing fázi projektu .....	49
Obrázek 17 Hlavní projektové role a komise pro exekuční fázi projektu .....	49
Obrázek 18 Schéma Tribů, Squadů a Chapterů.....	53
Obrázek 19 Schéma organizační struktury po agilní transformaci .....	54
Obrázek 20 Rozdělení organizace na agilní a neagilní část .....	55
Obrázek 21 Schematické znázornění typů položek produktového Backlogu ve společnosti XY .....	59
Obrázek 22 QBR proces.....	61
Obrázek 23 Schéma agilních ceremonií ve společnosti XY.. ..	63
Obrázek 24 Organizační struktura společnosti před transformací .....	98
Obrázek 25 Organizační struktura společnosti po agilní transformaci .....	99

## Seznam tabulek

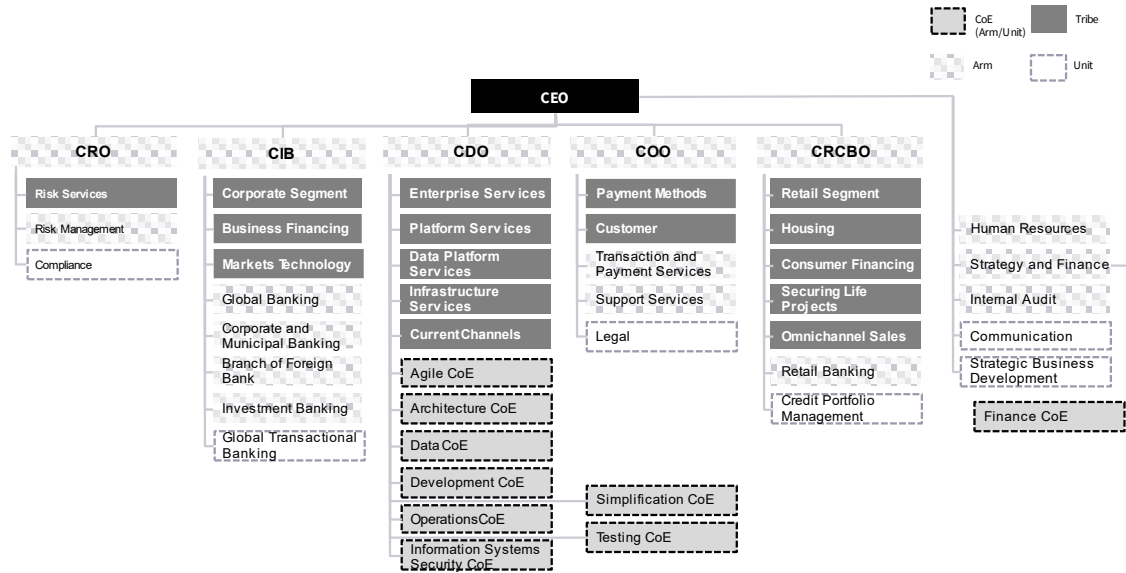
Tabulka 1 Porovnání tradičních a agilních metodik .....	28
Tabulka 2 Počet interních FTE's v rámci jednotlivých divizí na počátku roku 2018.....	42
Tabulka 3 Vývoj počtu externích spolupracovníků před transformací .....	43
Tabulka 4 Vývoj celkového počtu FTE's před transformací. ....	44
Tabulka 5 Schvalování fázových přechodů a změn projektu .....	47
Tabulka 6 Počet interních FTE's v rámci agilního i neagilního na začátku roku 2019 .....	56
Tabulka 7 Vývoj počtu externích spolupracovníků po transformaci.....	58
Tabulka 8 Vývoj celkového počtu FTE's v letech 2018 až 2021 .....	58
Tabulka 9 Počet členů ve squdech. ....	69
Tabulka 10 Rozdíl v popisu pozic před a po transformaci – IT analytik. ....	70
Tabulka 11 Rozdíl v popisu pozic před a po transformaci – Java developer.....	71
Tabulka 12 Přehled četnosti odpovědí v dotazníkovém šetření.....	102
Tabulka 13 Procentuální přehled odpovědí v dotazníkovém šetření .....	102

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu externích a interních zaměstnanců v agilním perimetru v letech 2020 a 2021..	73
Graf 2 Zrychlení dodávek nových funkcionalit zavedení agility.....	79
Graf 3 Schopnost Squadů zajistit end-to-end dodávku požadovaných aplikací, funkcionalit či změn	80



## Příloha 2 Organizační struktura společnosti po transformaci



Obrázek 25 Organizační struktura společnosti po agilní transformaci. Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha 3 Vzor dotazníku

### Seznam otázek pro dotazníkové šetření

- 1) Pracuje Váš Squad dle vašeho názoru agilně?
  - a. Ano, zcela
  - b. Ano, většinou dodržujeme agilní principy a postupy
  - c. Ne, dodržujeme agilní ceremonie, ale práce není řízena agilně
  - d. Ne, nepracujeme dle agilní principů a postupů
- 2) Změnila se náplň Vaší práce s příchodem agility?
  - a. Ano, zcela
  - b. Ano, částečně
  - c. Ne, takřka vůbec jsem to nezaznamenal
- 3) Zlepšilo se dle Vašeho názoru řízení zdrojů v rámci společnosti s příchodem agility?
  - a. Ano, nyní je sice potřeba více lidí, ale týmy jsou stabilnější
  - b. Ano, nyní je potřeba méně lidí a týmy jsou stabilnější
  - c. Ne, neustále se mění počet nebo specializace lidí jaké ve Squadu potřebujeme, stejně jako tomu bylo dříve v projektech.
  - d. Ne, neustále buď někoho nabíráme nebo propouštíme, v závislosti na tom, jak se mění priority Tribu/Squadu.
- 4) Je Váš Squad samořiditelný nebo je vám práce striktně přiřazována PO?
  - a. V rámci Squadu fungujeme zcela samořiditelně
  - b. Některé úkoly jsou přiřazovány PO, ale jinak fungujeme samořiditelně
  - c. Všechny úkoly jsou mi přiřazovány PO
- 5) Klade agility vyšší nároky na vaše znalosti a pracovní nasazení
  - a. Ano, agilita vyžaduje jak vyšší pracovní nasazení, tak znalosti
  - b. Ano, agilita vyžaduje vyšší znalosti
  - c. Ano, agilita vyžaduje vyšší pracovní nasazení
  - d. Ne, agility neovlivnila mé pracovní nasazení ani mé znalosti
- 6) Zlepšila se s příchodem agility komunikace napříč odděleními a společností?
  - a. Ano, je to lepší
  - b. Ne, ba naopak se zhoršila
  - c. Je to stejné jako předtím

- 7) Máte pocit, že s příchodem agility je více zřejmé, kdo (role) má za co zodpovědnost a na koho se případě potřeby obrátit. Tedy zjednodušila se organizační struktura?
- Ano, je přehlednější, kdo má za co odpovědnost a organizační struktura je také přehlednější
  - Ano, je přehlednější, kdo má za co odpovědnost, ale organizační struktura není přehlednější
  - Ne, je méně zřejmé, kdo je za co zodpovědný, ale organizační struktura je přehlednější
  - Ne, přijde mi to stejně přehledné jako před transformací, nic z toho se nezlepšilo
- 8) Jsou úkoly, které dostáváte zadány a trackovány pomocí agilní nástrojů (Jira, Confluence, Kanban Board atd.)
- Ano, všechny
  - Ne, žádné
  - Pouze to, co je nezbytné.
- 9) Zrychlila se podle Vás zavedením agility rychlost dodávek nových funkcionalit?
- Ano, jsme schopni rychleji dodávat nové funkcionality
  - Ne, rychlost dodávek je stejná jako před transformací
  - Ne, ba naopak dodávky nových funkcionalit se prodloužily
- 10) Je Váš Squad dostatečně velký a obsahuje všechny nezbytné specializace, abyste mohli zajistit end-to-end dodávku požadovaných aplikací/funcionalit/změn?
- Ano, v rámci Squadu jsem schopni zajistit end-to-end dodávku
  - Záleží na rozsahu požadované dodávky. Většinou jsme schopni zajistit sami.
  - Záleží na rozsahu požadované dodávky. End – to-end dodávku však většinou nejsme v rámci Squadu schopni zajistit.
- 11) Má Váš Squad na konci Sprintu připravenou a plně otestovanou aplikaci nebo její část anebo jiný užitečný produkt, který jste schopni předat klientům?
- Vždy
  - Většinou ano
  - Většinou ne

## Příloha 4 Zpracování odpovědí z dotazníkového šetření

V tabulce níže je uveden přehled četností odpovědí na jednotlivé otázky i na jednotlivé možnosti.

Číslo otázky	A	B	C	D
1	8	26	19	3
2	18	36	2	/
3	22	5	10	19
4	7	11	38	/
5	35	7	14	/
6	28	18	10	/
7	14	11	26	5
8	16	5	35	/
9	32	14	10	/
10	9	16	31	/
11	4	11	41	/

Tabulka 12 Přehled četnosti odpovědí v dotazníkovém šetření

V tabulce č. 13 lze vidět odpovědi v rámci jednotlivých otázek na jednotlivé možnosti. Procentuální výpočet vychází z tabulky č. 12 uvedené výše. Celkový počet respondentů byl 56.

Číslo otázky	A	B	C	D
1	14 %	46 %	34 %	5 %
2	32 %	64 %	4 %	/
3	39 %	9 %	18 %	34 %
4	13 %	20 %	68 %	/
6	63 %	13 %	25 %	/
5	50 %	32 %	18 %	/
7	25 %	20 %	46 %	9 %
8	29 %	9 %	63 %	/
9	57 %	25 %	18 %	/
10	16 %	29 %	55 %	/
11	7 %	20 %	73 %	/

Tabulka 13 Procentuální přehled odpovědí v dotazníkovém šetření

