



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Agilní transformace organizace

Agile Transformation of Organization

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Libor Cupal

HYNEK

SALÁK

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Salák** Jméno: **Hynek** Osobní číslo: **503135**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Agilní transformace organizace**

Název diplomové práce anglicky:

**Agile Transformation of Organization**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je analýza procesu transformace organizace z tradičního projektového řízení na agilní přístup.  
Přínos: Výstupem a současně přínosem jsou návrhy a doporučení pro konkrétní organizaci, především ve zlepšení procesů v rámci agilní transformace.  
Osнова práce: Teoretická část k výchozím předpokladům v oblastech Projektové řízení a Agile, Agilní kultura a organizační struktury, resp. Agilní transformace. Praktická část bude zaměřena na analýzu současného stavu projektového řízení v organizaci s využitím vhodných postupů a technik s následnými výstupy k návrhům zlepšení v organizaci.

Seznam doporučené literatury:

Agile Practice Guide. Project Management Institute 2017. ISBN: 978-1-62825-199-9  
Perkin Neil and Abraham Peter. Building the Agile Business through Digital Transformation. Kogan Page 2017. ISBN 978 0 7494 8039 4  
Dalton Jeff. Great Big Agile: An OS for Agile Leaders. Apress 2019. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-4205-6

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 Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

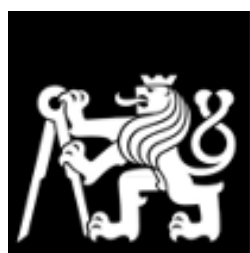
Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

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



SALÁK, Hynek. *Agilní transformace organizace*. 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 příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském o právech v souvislejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorských zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 4. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu práce, panu inženýrovi Liborovi Cupalovi, který mi poskytl svůj odborný pohled na celou problematiku agility a vždy pomohl podívat se na téma i z jiného úhlu. Dále bych chtěl poděkovat oběma zkoumaným organizacím, Softwarové firmě a Mobilnímu operátorovi a jejich zaměstnancům za spolupráci na této práci.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení agilní transformace dvou organizací, Softwarové firmy a Mobilního operátora. Součástí jsou také návrhy doporučení na další zlepšení transformace. Teoretická část se soustředí na definici pojmů a témat spojených s projektovým řízením, tradiční waterfallovým řízením a představením agility. Popsán je Agilní Manifest, organizační kultura, struktura a různé agilní metody. Vysvětlena jsou také témata spojená s řízením změn, agilní transformací a inovacemi. V první část práce je tedy vysvětleno, proč je agilita důležitá, jak funguje a jak přejít z tradičního řízení na agilní. Praktická část diplomové práce hodnotí dvě organizace podle vytvořeného modelu agilní vyspělosti. Hodnotícími kritérii pro zařazení do modelu jsou Leadership a vize, Organizační adaptabilita, Doručení agility a Inovace produktu. Zkoumanými organizacemi jsou Softwarová firma a Mobilní operátor, které jsou dále zařazeny do úrovně zmíněného modelu agilní vyspělosti. Součástí práce jsou návrhy na zlepšení v rámci agilní transformace v těchto firmách a obecná doporučení pro agilní transformaci v dalších organizacích.

## **Klíčová slova**

Agile, Agilní transformace, Řízení změn, Inovace, Software



# **Abstract**

This Master thesis is focused on evaluation of agile transformation of two organizations, software company and mobile network operator. It includes suggestions for a better transformation. The theoretical part is focused on a description of topics such as project management, traditional waterfall and agile. Described is Agile Manifesto, organizational culture, structure and various agile methods. As well as topics such as change management, agile transformation and innovation. The first part of the thesis explains why agile is important, how it works and how to transition from traditional management to agile. The practical part evaluates two organizations based on a developed agile maturity model. The evaluation criteria are Leadership and Vision, Organizational Adaptability, Agile Delivery and Product Innovation. The evaluated organizations are a software company and a mobile network operator. They are later classified based on an agile maturity model. Part of the thesis are proposals for improvements for a better agile transformation in these two companies and general suggestions for other organizations.

## **Key words**

Agile, Agile Transformation, Change Management, Innovation, Software

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A AGILITA.....</b>	<b>9</b>
1.1 PROJEKTOVÉ A PRODUKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	9
1.2 WATERFALL.....	10
1.3 AGILE .....	10
<b>2 BÝT AGILNÍ.....</b>	<b>12</b>
2.1 MANIFEST AGILNÍHO VÝVOJE A ZPŮSOB MYŠLENÍ .....	12
2.1.1 <i>Hodnoty Agilního Manifestu:</i> .....	12
2.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	13
<b>3 PRAKTIKOVAT AGILITU .....</b>	<b>14</b>
3.1 AGILNÍ VS. TRADIČNÍ METODY .....	14
3.2 AGILNÍ METODY .....	15
3.2.1 <i>Scrum</i> .....	15
3.2.2 <i>Kanban</i> .....	18
3.2.3 <i>Spotify model</i> .....	19
3.2.4 <i>Škálování</i> .....	21
3.2.5 <i>SAFe</i> .....	21
3.2.6 <i>Nejlepší metoda</i> .....	22
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	23
<b>4 TRANSFORMACE, ŘÍZENÍ ZMĚN A INOVACE.....</b>	<b>26</b>
4.1 JAK AGILITA ZMĚNIL SVĚT .....	26
4.2 INOVATIVNÍ ORGANIZACE .....	27
4.3 ŘÍZENÍ ZMĚN .....	28
4.4 AGILNÍ TRANSFORMACE .....	30
4.5 FALEŠNÁ AGILITA .....	33
4.6 MĚŘENÍ AGILITY .....	33
<b>5 MODEL AGILNÍ VYSPĚLOSTI .....</b>	<b>37</b>
5.1 MODEL AGILNÍ VYSPĚLOSTI ORGANIZACE .....	37
5.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	39
<b>6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACÍ .....</b>	<b>44</b>
6.1 ZÁKLADNÍ POPIS ORGANIZACÍ .....	44
6.2 BÝT AGILNÍ: LEADERSHIP A VIZE .....	45
6.2.1 <i>Softwarová firma</i> .....	45
6.2.2 <i>Mobilní operátor</i> .....	47
6.2.3 <i>Shrnutí</i> .....	48
6.3 BÝT AGILNÍ: ORGANIZAČNÍ ADAPTABILITA .....	49
6.3.1 <i>Softwarová firma</i> .....	49
6.3.2 <i>Mobilní operátor</i> .....	53
6.3.3 <i>Shrnutí</i> .....	54
6.4 PRAKTIKOVAT AGILITU: DORUČENÍ AGILITY .....	55
6.4.1 <i>Softwarová firma</i> .....	56
6.4.2 <i>Mobilní operátor</i> .....	57
6.4.3 <i>Shrnutí</i> .....	58
6.5 PRAKTIKOVAT AGILITU: INOVACE PRODUKTU.....	59
6.4.1 <i>Softwarová firma</i> .....	59
6.4.2 <i>Mobilní operátor</i> .....	62
6.4.3 <i>Shrnutí</i> .....	62
<b>7 HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>64</b>

7.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TRANSFORMACI .....	64
7.2 ZAŘAZENÍ DLE MODELU AGILNÍ VYSPĚLOSTI .....	68
7.2.1 <i>Softwarová firma: Neustálé zlepšování</i> .....	69
7.2.2 <i>Mobilní operátor: Vývoj</i> .....	70
7.3 DOPORUČENÍ PRO ZKOUMANÉ ORGANIZACE .....	71
7.3.1 <i>Doporučení pro Softwarovou firmu</i> .....	71
7.3.2 <i>Doporučení pro Mobilního operátora</i> .....	73
7.6 OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO AGILNÍ TRANSFORMACI .....	75
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>87</b>
<b>PŘÍLOHA A: OTÁZKY HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>EVIDENCE VÝPŮJČEK .....</b>	<b>90</b>

# Úvod

Dnešní svět se velmi rychle mění, s tím i technologie či chování a očekávání zákazníků. Organizace jsou nuceny inovovat a přicházet na trh s novými nápady rychleji a vyvíjet produkty na základě potřeb zákazníků. Pro lepší flexibilitu, spolupráci se zákazníky a schopnost řešit komplexní problémy vznikl nový styl řízení, zvaný agile. Organizace přechází z projektového řízení na produktové, začínají se rozšiřovat metody jako Scrum či Kanban. Agile je ale více než moderní strategie a nálepka, která vyřeší všechny problémy. Agilní transformace může být velmi náročná a být velkou výzvou, hlavně pro tradičně řízené byrokratické společnosti.

Cílem práce je zhodnotit agilní transformaci ve dvou organizacích a porovnat jejich vlastní vnímání přechodu s realitou. Hodnoceny budou používané agilní metody, organizační struktura, ale také jaké důvody k agilní transformaci mají, jaký je postoj vedení, vize, myšlení a chování zaměstnanců, agilní kultura či postoj ke změnám a inovacím. Právě tato kritéria pomohou k zařazení do autorem vytvořeného modelu agilní vyspělosti.

Na základě hodnocení je cílem práce vytvořit doporučení pro dvě organizace, Softwarovou firmu a Mobilního operátora, ale také vytvořit obecná doporučení pro ostatní firmy, které by se do agilní transformace chtěly pustit.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A AGILITA

Projekty a projektové řízení jsou staré jako lidstvo samo. S příchodem digitalizace, hardwarem, softwarem a jejich vývoje také přišla potřeba dělat věci jinak než dříve. Tradiční waterfallový přístup, který je stále vhodný pro spoustu projektů, ale pro vývoj inovací nebyl ideální (Cobb, 2011). Jako reakce tedy vznikl agilní přístup, který je hbitý a mrštný. Nejen že neignoruje rychle se měnící svět venku, ale naopak ho využívá a nabízí způsoby, jak na změny reagovat. Je postaven na pravidelném a rychlém přivedení produktu (nebo jeho části) na trh a získání zpětné vazby od zákazníka. Na základě toho je produkt neustále vylepšován a plány upravovány. Z pohledu organizace, která je agilně řízená, je důležité se dívat na ni dvěma pohledy – jak být agilní a jak agilitu praktikovat (Doležal, 2016).

## 1.1 Projektové a produktové řízení

Projektem se rozumí sada unikátních činností a procesů, které jsou dočasné, mají definovaný začátek a konec a jsou nutné k dosažení požadovaného výsledku. K dosažení tohoto výsledku je ale nutná spolupráce a plánování, které zajistí, že je projekt dokončen včas a v rámci požadovaného rozpočtu (Healy, 1997). Zde přichází na řadu projektové řízení. Projektové řízení je praktické uvedení znalostí, dovedností, nástrojů a technik k dosažení cílů daného projektu. Projekty jsou ale různorodé, a tak se jedná spíše o filozofii přístupu, styl práce nebo způsob myšlení (Doležal, 2016).

S příchodem moderních technologií a vývojem softwarů se setkáváme s přechodem z tradičních systémů řízení projektů na produktové řízení. Projektové řízení je tedy spíše taktické a zaměřené na specifický projekt, většinou jednorázový. Produktové řízení je vnímáno strategicky a dlouhodobě, protože se zaměřuje na jeden specifický produkt nebo službu v delším časovém období. Za produkt je zodpovědný produktový manažer, který se o něj stará od počáteční myšlenky, design, vývoj až po konečné uvedení produktu na trh (Mammadli, 2021). V případě softwaru je ale produkt dále vylepšován, uváděn na trh po malých či větších částech, tzv. releasech (Doležal, 2016). Produktové řízení tedy dokáže zajistit, že je produkt neustále inovován a vylepšován, je velmi orientovaný na výstup a musí přinést hodnotu zákazníkovi. Zlepšována má být také zkušenost zákazníků se značkou (Mammadli, 2021). To dalo za vznik dalším odvětvím jako je User Experience (UX), UI (User Interface) či CX (Customer Experience).

UX určuje, jak produkt funguje, UI zase jak vypadá, jaký je jeho design a CX je celková zkušenost zákazníků s produktem nebo značkou (myTimi.cz, 2018).

## 1.2 Waterfall

Pravděpodobně nejznámějším a nejlogičtější způsobem, jak řídit projekt je waterfall nebo také tradiční způsob řízení. Má vždy několik po sobě jdoucích a dopředu definovaných fází (Cobb, 2011). Většinou od definice požadavků a cílů projektu, k plánování zdrojů jako je čas, rozpočet a lidské zdroje, přes vývoj celého projektu do chvíle, kdy je dosaženo požadovaného výsledku či řešení. Tento model je vhodný v podmínkách, kde je možné, již od začátku, jasně definovat všechny požadavky a vytvořit podrobný plán. Prostředí, ve kterém se projekt vytváří, by mělo být stabilní, v průběhu realizace se tedy požadavky příliš nemění (Ratcliffe a Mcneill, 2011).

## 1.3 Agile

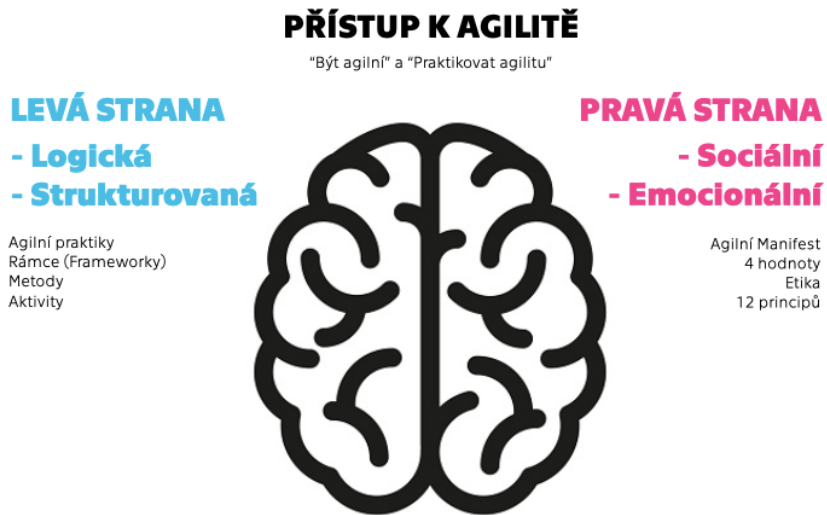
*„Agile je schopnost změnit směr snadno a rychle,“* (Cockburn, 2022).

Agilní řízení mimo jiné vzniklo jako reakce na příliš byrokratický waterfall a myšlenku toho, že dnešní doba a prostředí, ve kterém se projekty realizují či produkty vyvíjí, nejsou předvídatelné. Naopak problémy jsou komplexní a požadavky na vývoj se neustále mění. To má dopad na zdroje, které se také v průběhu práce mohou změnit (Cobb, 2011). Agile, tedy hbitý či mrštný, popisuje přístup, který vytváří prostředí, ve kterém je nutné se neustále adaptovat na měnící se vývoj projektu či produktu. Byrokracii a dokumentaci se snaží nahradit spoluprací a neustálou zpětnou vazbou od zákazníků či zadavatele projektu (Project Management Institute, 2017). Založena je na práci v kratších intervalech, tzv. iteracích, které se stále opakují a pomáhají k efektivnějšímu testování a rychlejšímu vývoji (Dalton, 2019). Agilita je ale spíše o filozofii, která byla v původní myšlence vytvořena pro softwarový vývoj a je shrnuta v Agilním Manifestu (ProductPlan, 2022).

V dnešní době je agile používán spíše jako framework neboli rámec sdružující agilní metody jako Scrum, Kanban či Extrémní programování (Project Management Institute, 2017).

K agile je tedy nutné přistupovat ze dvou pohledů. První je, jak být agilní. Ten popisuje agilitu spíše jako filozofii a způsob myšlení všech stakeholderů. Druhým pohledem

je praktikování agility. Agile je totiž rovněž o využití filozofie v praxi a reálných krocích či procesech, které firma implementuje. Je také o struktuře podniku a metodě nebo metodách, které jsou praktikovány (Hodgson, 2020).



Obrázek 1 Být agilní a praktikovat agilitu jako dva pohledy, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle zenexmachina.com (2020)

V jednadvacátém století se často setkáváme s problémy, které jsou tak komplexní, že nemají jednoduchá či známá řešení. Nyní se totiž již nenacházíme v průmyslovém či informačním věku. Jsme součástí věku agility, kde je budoucnost nepředvídatelná. Rozhodnutí jsou často dělána na základě experimentů. Cílem je dostat na trh produkt nebo jeho část a otestovat, zda dává další vývoj smysl. Spolupráce probíhá okolo příležitostí, které se objevují a lidé jsou motivováni dosažením cílů a spokojenými zákazníky (Goldstein, 2018).

### ZMĚNA ZAMĚŘENÍ V ČASE

<p><b>Průmyslový věk</b></p> <p>Zaměření na produktivitu a efektivitu</p> <p><b>Byrokracie</b></p> <p>Snadné problémy</p>	<p><b>Informační věk</b></p> <p>Zaměření data a znalosti</p> <p><b>Meritokracie</b></p> <p>Složité problémy</p>	<p><b>Věk agility</b></p> <p>Zaměření na agilitu, intuici a rozhodnost</p> <p><b>Adhokracie</b></p> <p>Komplexní problémy</p>
---	---	---

Obrázek 2 Změna zaměření, přístupu, řízení a typů problémů, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle solutionsiq.com (2018)



## 2 BÝT AGILNÍ

Agilita je především filozofie a způsob myšlení, které všichni v dané organizaci mají. V roce 2001 byla vydána série hodnot a principů, která nastavila rámcová pravidla k tomu, jak se jako organizace chovat a jak k práci přistupovat. Tímto dokumentem je Agilní Manifest a zaměřuje se na filozofii, bez ohledu na to, jaké metody organizace praktikuje (Hodgson, 2020). Agilní myšlení je klíčové, ale zároveň velmi složité, a to hlavně pro tradiční, digitálně zastaralé firmy či velké korporace (Project Management Institute, 2017).

### 2.1 Manifest Agilního vývoje a způsob myšlení

Manifest Agilního vývoje byl vytvořen v roce 2001 lídry softwarového odvětví jako reakce na nevyhovující tradiční waterfallový styl řízení. Popisuje principy a hodnoty agilního vývoje a v dnešní době již není používán jen při vývoji softwaru (Agilní Manifest, 2001).

#### 2.1.1 Hodnoty Agilního Manifestu:

##### **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji**

Důraz je kladen na jednotlivce a interakce spíše než na procesy a nástroje. Je nutné vytvářet prostředí motivovaných jedinců, podpory a důvěry. Důraz je kladen na osobní komunikaci.

##### **Fungující software před vyčerpávající dokumentací**

Fungující software, tedy výsledek projektu či výsledný produkt, je upřednostňován před dokumentací, která je tradičnímu řízení vyčítána. Software či jeho části a funkce jsou dodávány v kratších intervalech týdnů až měsíců.

##### **Spolupráce se zákazníky před vyjednáváním o smlouvě**

Spolupráce se zákazníky je klíčová, nejvyšší prioritou je dodání hodnotového softwaru. Tedy toho, co zákazníci chtějí či potřebují a budou reálně využívat. Spolupráce je důležitější než vyjednávání jedné ze stran.

##### **Reagování na změny před dodržováním plánu**

Agile vítá změny a fakt, že spousta věcí je neznámých a nemohou být naplánovány. Celá myšlenka tohoto řízení je tedy postavena na schopnosti přestat pracovat

na něčem, co nedává smysl, změnit plán z minuty na minutu, jít jiným směrem (Agilní Manifest, 2001).

Hodnoty jsou také doplněny o agilní principy. Za zmínku stojí důraz na udržitelnost, tedy schopnost udržet si trvale stálé tempo či hledání nejsnazší cesty k maximální hodnotě. Jednou z myšlenek také je, že nejlepších výsledků dosáhnou samo-organizující se týmy a ploché struktury. V takovém prostředí je jednodušší spolupráce namísto přímého nařizování práce od manažerů. Týmy se také snaží neustále zlepšovat a být efektivnější (Ratcliffe a Mcneill, 2011).

## **2.2 Organizační kultura**

Peter Drucker řekl, že *kultura si dává strategii k snídani* (The Alternative Board, 2020). To naznačuje, jak moc je organizační kultura důležitá. V agilním řízení je na ni kladen velký důraz, protože agilní metody nebudou fungovat, pokud firma nepřijme také agilní filozofii a nezmění své chování (Ratcliffe a Mcneill, 2011).

Úspěšní agilní zaměstnanci a jejich chování se často skloňuje se slovem *vášeň* pro práci. Pokud nejsou lidé, kteří na dosažení cílů pracují každý den, nadšení a necítí *vášeň* nebo naopak cítí *apatii* ke své práci a celé organizaci, pak není možné být úspěšný a cílů dosáhnout. Pro agilní týmy je také důležité spolupracovat (Ratcliffe a Mcneill, 2011).

Agilní kultura se také vyznačuje prostředím, ve kterém jsou si všichni vědomi složitého a rychle se měnícího světa, kterému je nutné se neustále přizpůsobovat a proaktivně reagovat. Kultura je tedy otevřená změnám a vytváří velmi flexibilní jedince. Změnám v plánu, který se obmění s každou iterací, změnou stylu práce či novou technikou. K tomu je také důležité prostředí bezpečí, důvěry, transparentnosti a otevřenosti ke zpětné vazbě. Řízení v agilních organizacích je decentralizované a prostředí je orientováno na zákazníky (Maximini, 2018).

Prvním krokem k dosažení agilní kultury je sžítí se s hodnotami a principy Agilního Manifestu. Pro organizaci může být ale přechod velmi složitý. Převážně pro tradiční, korporátní a rigidní organizace či v prostředí, které je uzavřené inovacím a kde dělá všechna rozhodnutí jen vedení firmy (Project Management Institute, 2017).

## 3 PRAKTIKOVAT AGILITU

Organizacím nestačí být agilní, ale reálně agilní hodnoty a principy využívat. Praktikování je hlavně o výběru jedné či kombinaci několika agilních metod. Jejich příkladem může být Scrum, Kanban nebo také Spotify model. Většina metod také pomáhá s vytvořením nových organizačních struktur, které jsou v agilním řízení více flexibilní, ploché či maticové a složené ze samořídících týmů (Hodgson, 2020).

### 3.1 Agilní vs. Tradiční metody

Agilní metody je možné si představit na škále. Na jedné straně je tradiční waterfall, který je řízen plánem a velmi předvídatelný, tedy velmi málo agilní (Cobb, 2011). Na druhé straně extrému jsou metody jako Racionální jednotný proces nebo Extrémní programování, které jsou založené na největší adaptabilitě a flexibilitě. Mezi těmito extrémy se nachází ostatní agilní metody, Scrum lze nalézt uprostřed (Project Management Institute, 2017). V organizacích nacházet odlišné úrovně agility, kontroly, využívání různých metod či jejich kombinací. To závisí na podnikatelském prostředí, odvětví, stadiu vývoje nebo velikosti firmy (Cobb, 2011). Následující tabulka porovnává některé pojmy a témata typická pro tradiční a agilní organizace (Maximini, 2018).

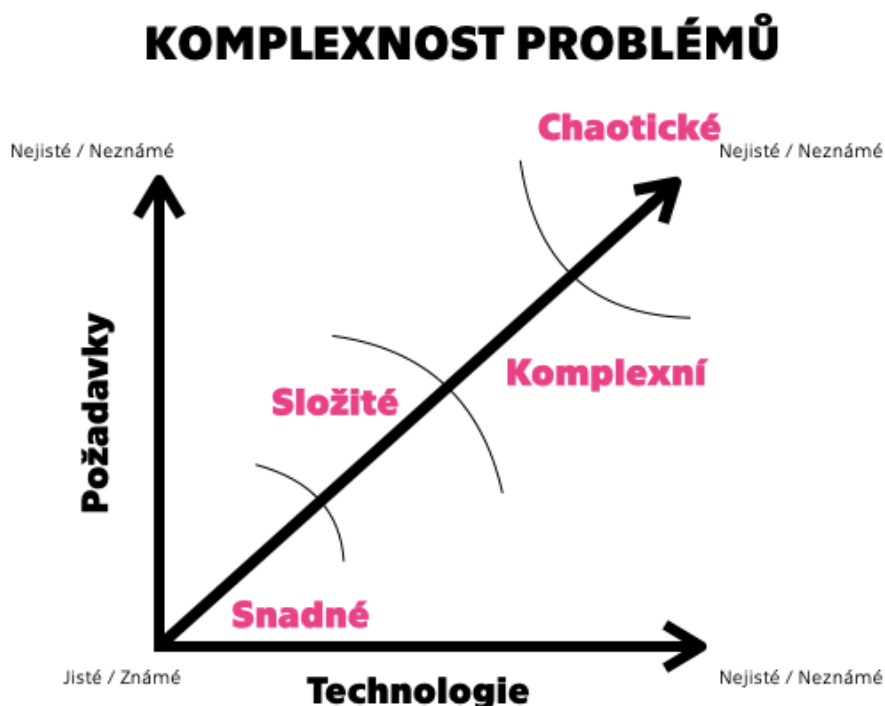
<b>Tradiční organizace</b>	<b>Agilní organizace</b>
Pozice	Role
Expert a specialista	Obecná role
Vedoucí týmu	Scrum Master
Produktový či projektový manažer	Product Owner
Zodpovědnost manažera: Tým	Zodpovědnost manažera: Jedinec
Pasivní	Aktivní
Nejisté plánování v dlouhém období	Jisté plánování v krátkém období
Netransparentní	Transparentní
Zákazníci jsou cizinci	Zákazníci jsou zapojení partneři
Delegování zodpovědností	Pochopení vlastní zodpovědnosti
Práce	Vášeň

Tabulka 1 Porovnání tradiční a agilní organizace, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Maximini, 2018.

## 3.2 Agilní metody

### 3.2.1 Scrum

Scrum je rámec, ve kterém je možné reagovat na komplexní problémy a zároveň produktivně a kreativně vyvíjet produkty s největší možnou hodnotou. Snahou Scrum není vyvíjet produkt nejrychleji či nejlevněji, ale přinést co největší hodnotu zákazníkům, dodat to, co potřebují a opravdu budou používat (Project Management Institute, 2017).



Obrázek 3 Komplexnost problémů, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Maximini, 2018.

Scrum byl vytvořen pro řešení komplexních problémů a je vhodný pro použití v dynamickém prostředí. Většina zákazníků totiž neví, co chce a vývojáři sami často neodhadnou výzvy, na které ve vývoji narazí. Pokud je projekt v jednoduchém prostředí, pak není vhodné použít Scrum, ale spíše tradiční waterfallové řízení. V chaotickém prostředí je nulová šance k úspěchu, je nutné definovat na čem se bude pracovat a eliminovat nejistotu a přesunout se do komplexního prostředí. Je zde také možné použít metodu Lean Start-up. Scrum velmi jasně definuje role, události a pravidla. Práce je prioritizována a rozdělena do kratších iterací, které se opakují a nazývají sprint (Kniberg a Skarin, 2010).

## **Role**

- **Product Owner**  
Product Owner je pomyslný most mezi vývojem a zákazníky. Komunikuje právě s nimi nebo dalšími stakeholdery jako je obchodní či marketingový tým. Ti pomáhají porozumět potřebám či zpětné vazbě zákazníků. Product Owner zajišťuje maximalizaci hodnoty produktu.
- **Scrum Master**  
Zajišťuje používání Scrum procesů a řídí veškeré aktivity v rámci sprintu. Má na starosti tým vývojářů, případně komunikaci s okolím, motivaci a výkonnost svého týmu.
- **Vývojářský tým**  
Multidisciplinární tým složený z členů, kteří jsou schopni vyvíjet produkt bez pomoci dalších lidí mimo tento tým (Kniberg a Skarin, 2010).

Role jsou jasně definovány, Scrum si ale zakládá na týmové spolupráci. Snaží se tedy o vytvoření ne příliš hierarchické struktury, kde jsou týmy schopny se řídit samy (Kniberg a Skarin, 2010).

## **Události**

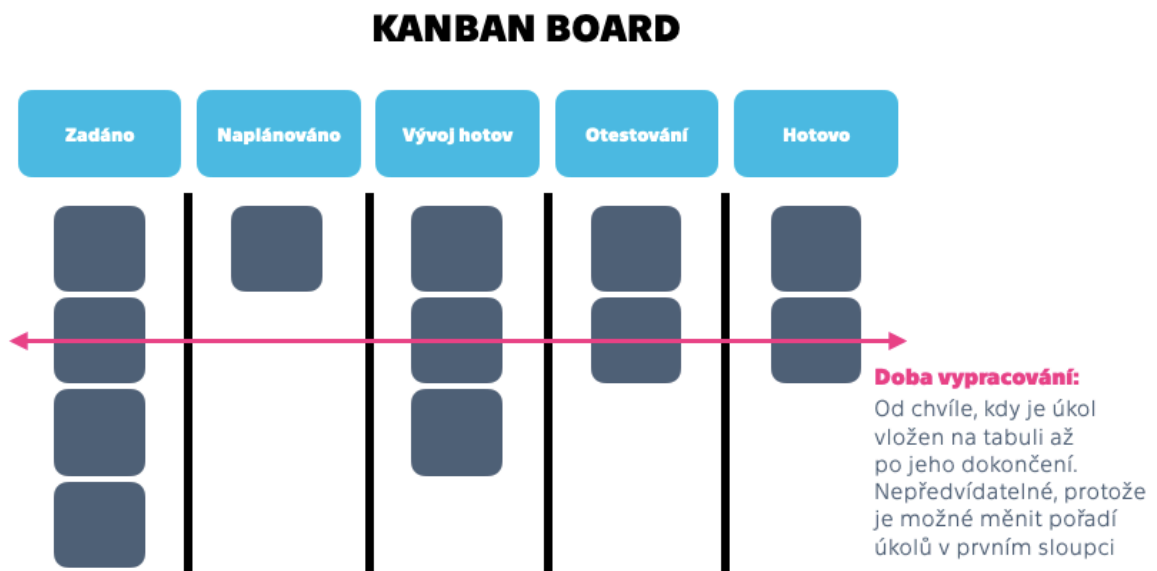
- **Sprint**  
Kratší období (obvykle 14 dní až 1 měsíc) na jehož konci je produkt dokončen.
- **Sprint Planning**  
Odehrává se na začátku každého sprintu, právě zde se naplánuje vše na celý sprint.
- **Daily Scrum**  
Práce je přehodnocena každých 24 hodin během denního Scrum, někdy nazývaného jako Stand-up.
- **Sprint Review**  
Zde je vyhodnocen produkt, který byl během sprintu vytvořen. Výstup je také prezentován dalším stakeholderům.
- **Sprint Retrospective**  
Retro se nezaměřuje na vyhodnocení produktu, nýbrž na procesu a spolupráci týmu. Agile nemá konečný stav, je to cesta, právě Retro schůzka týmům pomáhá se zlepšovat s každou iterací a sprintem (Kniberg a Skarin, 2010).



Retrospective, na kterém se zhodnotí procesy, spolupráce a fungování týmu, aby byl příští sprint ještě více úspěšný (Kniberg a Skarin, 2010).

### 3.2.2 Kanban

Kanban byl původně vytvořen jako just in time lean systém, který implementovala Toyota. Kanban je název metody a zároveň boardu nebo také tabule, která zobrazuje postup a stav úkolů pro všechny zúčastněné. Metoda funguje na principu vizualizace, snahy omezit množství rozpracované práce a minimalizaci času, potřebného na dokončení jednotlivých úkolů. Na tabuli jsou úkoly rozřazené do sloupců podle stupně rozpracovanosti, cílem je každý úkol dokončit. Příkladem mohou být sloupce k vypracování, v procesu a hotovo (Project Management Institute, 2017).



Obrázek 5 Kanban board, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Project Management Institute (2017).

Kanban je postaven na méně pravidlech než některé další metody, jako například Scrum. Je tedy jednodušší s ním začít, používat ho a upravit si ho podle potřeb týmu či projektu. Týmu může posloužit jednoduchá tabule v místnosti, kde na ni všichni uvidí. Práce se rozdělí do několika částí či fází, podle nich se pojmenují sloupce. Poté je možné používat jednoduché samolepící papírky a posouvat úkoly podle stavu rozpracování. Kanban může pomoci limitovat Work In Progress, někdy také zkráceně WIP, tedy nedokončenou práci. Je možné nastavit maximální počet úkolů, které jsou v jednotlivých fázích. Je také vhodné měřit dobu vypracování a poté optimalizovat proces či předpovídat dobu dokončení projektu. Tato metoda je vhodná, pokud

se úkoly objevují na denní bázi a pro tým je těžké se zavázat ke dvoutýdennímu sprintu (Kniberg a Skarin, 2010).

### **3.2.3 Spotify model**

Spotify je audio a hudební streamovací služba, která je jednou z největších firem využívající model předplatného na světě. Vývojářské týmy Spotify tedy dlouho hledaly nejlepší agilní metodu, nakonec si ale vytvořili svoji vlastní. Nejedná se ale o framework jako spíše o způsob organizace několika vývojových týmů a model, který vyzdvihuje potřebu kultury a sítí. Model je orientován na jednotlivce, je autonomní a snadno využitelný pro škálování. Více se tedy soustředí na organizaci práce k dosažení maximální agility než na následování daných pravidel (Cruth, nedatováno).

Pro Spotify model je typická organizace týmu do squadů a tribů (Cruth, nedatováno).

#### **Squad**

Jedná se o multifunkční a autonomní týmy o 6-12 členech, které se soustředí na danou oblast, projekt či část produktu. Má jasně danou misi, agilního kouče a Product Ownera. Jednotlivé squady si pak mohou vybrat tu nejlepší agilní metodu, která jim vyhovuje.

#### **Tribe**

Několik squadů ve stejné oblasti je organizováno do tribů. Zajišťují propojení a komunikaci a typicky mají 40-150 členů. Pokud mají jednotlivé squady na starosti části produktu, pak tribe má na starosti celý produkt. Každý tribe má Tribe leada, vedoucího, který koordinuje squady a zajišťuje spolupráci mezi nimi.

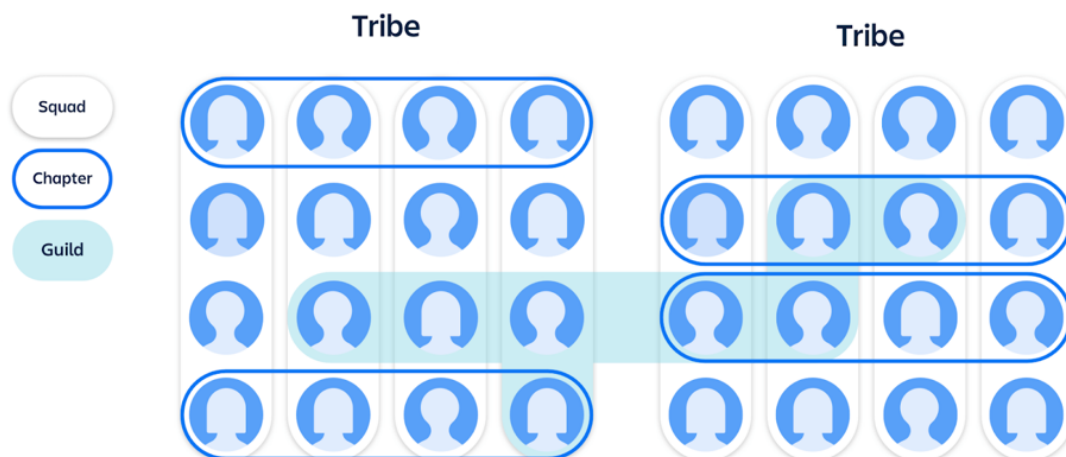
#### **Chapter**

Squady jsou multifunkční týmy, schází se tam tedy například front-end vývojář, back-end vývojář, designer. Všichni designéři se poté organizují do chapter, stejně jako front-end vývojáři mají svoji apod. Zde je také důležité nastavit standardy a jednotná pravidla, která jsou poté využívána v jednotlivých squadech. Chapter je vedena seniorním technologickým vedoucím, ten je zároveň vedoucím členů týmu.

#### **Guild**

Jedná se o dobrovolný komunitní projekt a zájem. Kdokoliv se může přidat a vést tento tým (Cruth, nedatováno).





Obrázek 6 Struktura a role Spotify modelu, zdroj: [atlassian.com](https://www.atlassian.com) (nedatováno).

Spotify a další organizace, které tento model převzaly, se shodují na výhodách jako je méně formální proces a ceremonie. Model je velmi flexibilní a na místo toho, aby squadům říkal, jak se změnit, aby dělali svoji práci, tedy nařizovat danou agilní metodu jako Scrum, se spíše soustředí na uspořádání týmů a řízení k dosažení cílů. Spotify model nabízí také více autonomie a kreativity pomocí decentralizovaných rozhodnutí, které nechává na každém squadu (Kniberg, 2014).

Spotify model je také částečně popis organizační struktury a podobá se té maticové. Zaměstnanec je jak členem tribu, kde pracuje na daném úkolu, a chapter, kde se sdružuje s kolegy, kteří mají stejnou specializaci. Spousta organizací si myslí, že změnou k maticové struktuře a přejmenování týmů dosáhli tohoto modelu. Klíčem je změna kultury, postavení týmů na důvěře a autonomii. Pokud organizace společně se strukturou nezmění také své chování a kulturu, Spotify model nebude nikdy fungovat (Kniberg a Ivarsson, 2012).

Model je v současné době velmi oblíbený ve velkých korporacích. Samotné vedení Spotify ale tvrdí, že u nich model nikdy úspěšný nebyl. Kvůli maticové struktuře má každý zaměstnanec hned několik týmových vedoucích. Nikdo ale není finálně zodpovědný za vzdělávání a profesní rozvoj. Po vytvoření týmů je také více složité zaměstnance přesouvat jinam, podle potřeb organizace. Problémem také je, že se předpokládá, že všichni ve firmě jsou schopni jednoduše spolupracovat. Změna

struktury k tomu ale automaticky nepomáhá, naopak vyžaduje, aby se všichni tuto dovednost naučili (Lee, 2020).

### **3.2.4 Škálování**

Jako jednou z výzev se ukázalo zavedení agilních metod ve velkých, globálních a komplexních organizacích. Takto velké projekty mnohdy vyžadují důraz na komunikaci a spolupráci, kvůli kooperaci několika desítek týmů a oddělení. Velké organizace se často setkávají s odporem ke změně, problémům s leadershipem, nekonzistentností procesů jednotlivých týmů a oddělení či nesamostatnosti vývojářů (Digital.ai, 2020). Problémem případně bývá i nezkušenost s agilními metodami nebo neschopností připravit se na tak velkou změnu, jakou přechod na agilitu může být, v organizacích, které čítají i několik tisíc zaměstnanců (Conboy a Carroll, 2019).

Jednotlivé týmy jsou velmi rychle agilní, avšak výzvou může být představení agile v celé organizaci (Buchalcevdová, 2018). Právě kvůli tomu vznikly některé škálovací agilní metody. Škálování je o schopnostech systému a procesu zahrnout veškeré objekty, v tomto případě například ostatní týmy či oddělení organizace, aby bylo dosaženo vyššího výstupu práce a rozšířit tak agilní metody do celé organizace. (Zikmund, 2012). Mezi škálovací agilní metody patří SAFe, Scrum of Scrums nebo LeSS Agile (Conboy a Carroll, 2019).

### **3.2.5 SAFe**

SAFe nebo také Scaled Agile Framework, který slouží ke škálování agilních a lean praktik v organizacích. Velmi často se používá v softwarových firmách. Zaveden byl v roce 2011 Deanem Leffingwellem, aby byly organizace schopny vytvářet produkty, které naplňují měnící se potřeby zákazníků. Nyní framework využívá více než milion profesionálů a 20 000 podniků po celém světě (Scaled Agile, 2022). Metoda v organizacích pomáhá nejen s vyšší produktivitou, zlepšení kvality, je ale také schopna rychleji dostat produkt na trh a vytváří šťastnější a motivovanější pracovníky. Přínosem je zkrácení doby vývoje a snížení množství problémů, zlepšení využívání agility, konkurenceschopnost a zajištění doručení kvalitních produktů (Tayllorcox, 2021).

Podle poslední verze SAFe 5 je nejdůležitější rozvíjet sedm kompetencí v rámci celé organizaci (Scaled Agile, 2022).

- Lean-Agile Leadership – Je nutné mít dostatek leadership dovedností k řízení velké změny, podněcovat celá oddělení a týmy k dosažení plného potenciálu.
- Team and Technical Agility – Zaměření na praktikování agilních metod a zajistit dostatečné technické zkušenosti zaměstnanců, cross-funkční týmy, kvalitu a doručení hodnoty v co nejkratším udržitelném čase.
- Agile Product Delivery – Využívání Design Thinking a zaměřovat se na zákazníky.
- Enterprise Solution Delivery – Zaměření na ty největší světové softwary a produkty, jejich vytvoření a udržování.
- Lean Portfolio Management – Schopnost formulace strategií, vytváření vizí a doručení těchto vizí, plánů a Lean rozpočtů.
- Organizational Agility – Systémové myšlení a propojení strategie a výkonu.
- Continuous learning Culture – Neustále zvyšovat znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců. Ale také procesy, metody a postavit organizaci na inovacích (Scaled Agile, 2022).

Podle SAFe jsou čtyři fáze implementace. Při adopci této metody by se mělo začít Essential SAFe, který zohledňuje dvě hlavní praktiky, těmi je Agile Product Delivery a Team and Technical Agility z výše zmíněných kompetencí. Jak organizace dále roste, postupně zvyšuje své kompetence. Další tři fáze jsou Large Solution SAFe, Portfolio SAFe a Full SAFe (Scaled Agile, 2022).

SAFe se tedy zaměřuje na propojení celé organizace, spolupráci a transparentnost, doručení produktu ve velkém množství osob, hlavně ale na vytvoření kvalitního produktu. Důležitým aspektem je také vzdělávání, sdílení znalostí a schopností (Atlasian, 2022).

Existují také kritici SAFe metody, kteří naráží na to, že je velmi byrokratická a složitá, a nakonec nedává prostor soustředit se na zákazníky. Také myšlenka škálovat agilitu může být chybná, výzvou je spíše převést velké vnitřně zaměřené systémy na úkoly, které mohou provádět malé samořídící týmy, které se prioritizují zákazníky (Denning, 2019).

### **3.2.6 Nejlepší metoda**

Agilní metody jsou nástroje, které nejsou perfektní (Wortham, 2019). Firmám a týmům neříkají vše, co musí dělat, jen nastavují pravidla či pokyny. Vždy záleží na tom, jak moc se pravidly tým řídí a jak metodu využívá. Správné nástroje mohou pomoci k úspěchu,

ale negarantují ho. Neúspěch projektu nemusí nutně znamenat, že je chyba na straně nástroje. Organizace musí experimentovat a zkoušet, dokud nenajdou vhodnou metodu či dokonce kombinaci více metod. To závisí na velikosti týmu, organizace, typu práce a projektu, stadiu vývoje firmy, jejích potřebách a cílech (Winkels, 2011).

Nejvíce pravidel nastavuje metoda RUP – Racionální jednotný proces a XP – Extrémní programování. Scrum by byl někde uprostřed a Kanban je naopak nejvíce adaptivní. Je možné kdykoli přidat nový úkol, kdežto Scrum těmto náhlým změnám odolává, je nutné počkat do dalšího sprintu (Project Management Institute, 2017).

S potřebou implementovat agilní metody ve velkých organizacích, nejen v jednotlivých týmech, přišla také potřeba škálovat. A s tím také například SAFe, Scrum of Scrums nebo LeSS Agile, které dále využívají dalších agilních a lean metod (Conboy a Carroll, 2019).

Organizace tak mohou využívat kombinaci dvou a více agilních metod, tak, aby jim co nejlépe vyhovovaly v aktuální situaci a realitě. Důležité je, aby jejich praktikování bylo postaveno na základě agilních hodnot a principů Manifestu Agilního vývoje. Cílem je neustále vyhledávat nejlepší procesy a metody vylepšovat (Burmistrov, 2019).

### **3.3 Organizační struktura**

Většina agilních organizací zůstává v tradiční hierarchické struktuře, ale vývojová část firmy je tvořena autonomními sítěmi týmů, které sdílí společnou misi a vizi. Každý tým má svého projektového či produktového manažera a cíle (Murphy, 2022). Cílem organizací je vytvářet síťe a bourat síla, tedy jakési zdi mezi odděleními. Když existují síla, lidé jsou izolovaní, nedůvěřují si, nespolupracují a nekomunikují. V nejhorším případě svůj neúspěch svádí na ostatní týmy a vytváří prostředí, ve kterém není podporován růst organizace (Edmondson, 2018).

McKinsey&Company (2018) zmiňuje tři důležité termíny, které se v agilních organizačních strukturách používají. První jsou cross-funkční týmy, které jsou složeny z členů z různých funkčních oblastí a stupňů organizace. Týmy mají společný cíl, ale každý člen ho dosahuje jiným způsobem. V jednom týmu se tak setkávají například designéři, vývojáři a testeři. Dalším agilním termínem jsou samořídící týmy. Každý tým by měl být schopen se řídit sám, bez manažera. Ve stabilních týmech by pracovníci

měli být schopni spolupracovat a být zodpovědní jeden druhému s cílem dosahovat společných výsledků. Tradiční organizace jsou postaveny na tom, že tým nedokáže pracovat bez manažera, agilní jsou přesným opakem. Posledním termínem jsou flow to work skupiny. Zaměstnanci jsou přiděleni tam, kde jsou zrovna potřeba a přesouvají se z týmu do týmu.

V agilní organizaci jsou tradiční struktury spíše bourány. Soustředění je směřováno na rozvoj talentů a budování dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců. K tomu je potřeba, aby se lidé přesouvali mezi rolemi a týmy, a to horizontálně i vertikálně. A to tak, aby měli šanci se co nejvíce naučit a růst, ale zároveň přinesli co největší hodnotu (McKinsey & Company, 2018).

Brněnská technologická firma Y Soft zrušila všechny manažerské pozice v oddělení výzkumu a vývoje se 120 zaměstnanci a šéfy přenesla na specialisty. Produktivita překvapivě vzrostla o 400 %. Zaměstnanci na sebe převzali zodpovědnost, začali lépe spolupracovat a mnohdy se zrodili neformální lídři (Kubátová, 2020).

Na obrázcích 7 a 8 je možné vidět rozdíl mezi organizační strukturou v tradiční a agilní organizaci.



Obrázek 7 Struktura v tradiční organizaci, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle [solutioneers.co.uk](https://www.solutioneers.co.uk) (nedatováno)



Obrázek 8 Struktura v agilní organizaci, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle [solutioneers.co.uk](http://solutioneers.co.uk) (nedatováno)

V agilním řízení se role často míchají nebo jsou role zaměstnanců velmi flexibilní. Například Business Expert může být zároveň designer, analytik, tester, a Product Owner. Budování takových pracovníků pomáhá agilním organizacím vytvářet krátkodobé týmy na malé projekty, přesouvat je z jednoho týmu do dalšího. Jejich schopnosti jsou tak maximalizovány k dosažení firemních cílů. Organizační struktura se tak posouvá z funkčně založené (jeden zaměstnanec umí a dělá jednu věc) na orientované na misi a výsledek (jeden zaměstnanec má mnoho schopností a dělá zrovna to, co je potřeba, což může být každý den něco jiného). Z organizací se stávají živé organismy. Změny v týmech se po čase začnou opakovat a lidé začnou očekávat, kdy, kdo přichází a odchází do jiného týmu (Anderson, 2019).

Dunbanova čísla říkají, že existuje kognitivní limit, ve kterém lidé přestanou udržovat sociální vztahy. Malá uzavřená skupina, tedy tým, by měla mít maximálně pět osob. Větší síť, ve které jsou jednotlivci schopni udržovat pravidelné kontakty čítá 50 lidí. K udržení jednotné mise by neměla přesáhnout 150 osob. Ve větším počtu je velmi obtížné očekávat kvalitní spolupráci. Podle Jeffa Bezose by měl tým být tak velký, aby se členové byli schopni najíst ze dvou velkých pizz, tedy šest až osm lidí (Hern, 2018).

# 4 TRANSFORMACE, ŘÍZENÍ ZMĚN A INOVACE

Transformace v organizacích by nebyla potřeba, pokud by se trh, prostředí, inovace a svět celkově stabilizoval a externí vlivy zmírnily. Naopak bude ale svět ještě více turbulentní a tlak na změny v organizacích bude obrovský. Ty si musí zvyknout na to, že budou procházet několika většími či menšími změnami naráz (Kotter, 2015).

## 4.1 Jak agilita změnil svět

Agilní způsob vývoje pomohl k velkému úspěchu spousty softwarových firem jako Microsoft nebo Apple. Tyto firmy přichází na trh s novým aktualizovaným softwarem každé dva týdny nebo ještě častěji (McKinsey & Company, 2020). Například Facebook dělá až 1000 aktualizací jejich softwarů denně (Rossi, 2017). Získají tak rychle zpětnou vazbu, mohou nejen zaručit, že vše, co dělají dává smysl, ale i rychle změnit směr, kam se firma snaží dostat a celou strategii (McKinsey & Company, 2020). V minulém století bylo možné plánovat 5 až 10 let dopředu, v dnešní době ani pár měsíců. Dnes firmy, které nejsou schopné své plány rychle adaptovat krachují. Je také nutné rychle reagovat na konkurenci, potřeby současných a potenciálních zákazníků a změny na celém trhu (Maximini, 2018).

Tradiční způsob vývoje produktu může trvat i několik let, první návratnost investice je až po přivedení produktu na trh. Pokud je řízen agilně, je na trh přiváděn postupně a pravidelně se mění, hodnotu vytváří rychleji a investici se navrací postupně. S agile také firmy a produkty nikdy nezačínají od nuly, vždy jen dále staví na tom, co již bylo vytvořeno. Například během posledního sprintu. (Thangavelu, 2020).

Agilní řízení také zajišťuje, že na trh přijde jen produkt, o který je opravdu zájem nebo má hodnotu pro zákazníky, což šetří peníze. Díky implementaci těchto přístupů dokázalo mnoho start-upů a firem rychle růst (Thangavelu, 2020).

## 4.2 Inovativní organizace

Inovace a agilita jdou ruku v ruce. Výzkum McKinsey ukazuje, že 96 % manažerů vidí inovace jako prioritu, ale jen 6 % z nich je spokojeno s tím, jak inovují. Inovace je představení něčeho nového, takže inovativní organizace je taková, která se mění, adaptuje a neustále představuje novinky, zlepšuje své produkty či procesy. Často je také zaměřená na zákazníky, pokud produkt není schopen vytvořit hodnotu, pak si ani žádné zákazníky nenajde (Ishak, 2017).

Některé zdroje uvádí, že je chybné dávat inovace do rukou jediného člověka či oddělení, inovovat by měli všichni. V Amazonu se říká, že nejrychlejším způsobem, jak zabít inovace, je vytvoření inovátorské pozice (Nieminen, 2021). Organizace, ve kterých se inovacemi zabývá pouze oddělení Výzkumu a vývoje (R&D), již neuspějí, s nápady by měli přicházet všichni pracovníci. Některé organizace ale budují nová oddělení R&D, která se zaměřují na nejmodernější technologie, například využívají umělou inteligenci. Cílem by tedy mohlo být obojí, jak vytvořit technologicky zkušené oddělení Výzkumu a vývoje, tak vytvořit inovativní kulturu, kde s novými nápady může přijít každý (Ishak, 2017).

Agilní řízení s tímto může pomoci. Zaměřuje se na budování kapacit, znalostí a zkušeností, ale hlavně dává odpovědnost do rukou každého zaměstnance. Často také nedává přesné a konkrétní zadání, ale spíše prostor k tomu, aby si každý cestu k dosažení cíle našel sám. Finanční rozpočty a uzávěrky mohou svazovat, ale jakmile firma začne vyrábět prototypy, testovat a dodávat produkty na trh co nejdříve, zjistí tým, zda je o ně opravdu zájem. Firma pak začne efektivně využívat čas i peníze a je opravdu inovativní (Nieminen, 2021).

Ideální je také otevřít organizační strukturu, udělat ji více plochou či vytvořit krátkodobé projektové týmy. Struktura by měla odstranit jakékoli bariéry, které by inovace mohly brzdit. Dále by mělo být vytvořeno prostředí, ve kterém je jednoduché spolupracovat, sdílet nebo se učit od druhých (Nieminen, 2021).

Skutečně zásadní se ukázala schopnost organizací neignorovat fakta, výzkumy a predikce toho, kam trh či technologie směřují. Kodak je příkladem firmy, která sama vynalezla digitální fotografii již v roce 1975, ale nevnímala ho jako disruptivní



technologii. Protože hlavním produktem Kodaku byla výroba filmů do fotoaparátů, tento vynález, tedy digitální fotografie bez použití filmu, by je připravila o budoucí prodeje. Firma se doslova rozhodla ignorovat vlastní inovativní vynález, díky kterému mohla změnit svůj business model, produkty a také globální technologii. S vynálezem přišel o necelých 10 let později konkurenční Sony. Problém je, že Kodak ani nevyužil příležitosti se na novou technologii, kterou sám předpověděl, připravit (Mui, 2012).

## **4.3 Řízení změn**

Změna není jednoduchá věc a úspěšnou transformaci, ať už technickou, ekonomickou, kulturní, změnu struktury, změnu marketingovou či obchodní, může brzdit spousta bariér. Nadměrná byrokracie, vnitřní předpisy a politika, nastavení kultury a myšlení zaměstnanců, nedůvěryhodnost, netransparentnost, neschopnost spolupracovat, špatný leadership ze strany managementu. Problémem může být také základní lidský instinkt, strach z něčeho nového a neznámého. Transformace tedy musí bořit tyto bariéry (Kotter, 2015).

### **8 stupňů změny podle Kottera**

Tento model je zaměřen právě na odbourání bariér, které se v organizacích objevují a transformaci dále brzdí (Kotter, 2015).

1. Vytvoření smyslu urgency – Nalézt důvod, proč je změna nutná a důležitá.
2. Sestavení koalice – Tým, který má dostatek kompetencí a pravomocí k vedení změny.
3. Jasná strategie a vize – Organizace musí vědět, kam v rámci změny směřuje a jak se tam dostat.
4. Komunikace vize – Neustálé opakování vize a důvodů ke změně. Koalice, která změnu vede, by měla jít příkladem.
5. Akce – Povzbuzovat všechny zaměstnance k akčním krokům, které ke změně povedou, zbavovat se bariér a přicházet s novými inovativními nápady, riskovat.
6. Nastavit krátkodobé cíle – Ty by mělo být jednoduché splnit a měly by být vidět. Poukazovat na výsledky před všemi a odměňovat pracovníky za jejich provedení.

7. Pravidelné checkpointy a plánování dalších změn – Změna všech systémů a struktur, které již nedávají smysl. Nabírání a povýšení zaměstnanců, kteří nejvíce přispívají ke změně.
8. Změna kultury – Efektivnější management, lepší leadership, strategie zaměřené na zákazníky a produktivitu. Propojení mezi změnami v kultuře a chování s úspěchem celé organizace (Kotter, 2015).

Za zmínku zajisté stojí rozdíl mezi managementem a leadershipem. Manažer má na starosti plánování, rozpočty, nábor lidí, organizaci, kontrolu zaměstnanců a procesů a řeší problémy. Lídr ale nastavuje vizi a směřování organizace, motivuje a propojuje zaměstnance se směřováním a inspiruje k jejímu dosažení a ke změně, která vede k úspěchu. Manažer je pozice, lídr je spíše přístup. Osmistupňový model je asi 70 % o leadershipu a pouze asi 30 % o managementu (Kotter, 2015). Lídrem navíc může být kdokoli, i zaměstnanec, který nemá formální manažerskou pozici (Mattone, 2015).

### **ADKAR model**

Model je postaven na tom, že za změnu v celé organizaci jsou odpovědní pracovníci a jejich individuální zapojení. ADKAR je zkratkou pěti slov, která jsou zároveň pěti kroky tohoto modelu (Prosci, 2022).

1. Awareness (Povědomí) – Prezence plánované změny zaměstnancům, vysvětlení důvodů, plánu, nabídnout možnost zeptat se na otázky.
2. Desire (Touha) – Cílem je, aby zaměstnanci změnu chtěli nebo ještě lépe, byli do ní nadšení. Tato fáze je důležité ukázat, jak změna pomůže a jaké benefity přinese jednotlivcům i celé organizaci.
3. Knowledge (Znalosti) – Ke změně je většinou nutné zaškolit zaměstnance, aby získali nové znalosti a dovednosti, nabídnout různé vzdělávací zdroje potřebné ke změně.
4. Ability (Schopnosti) – Pokud společnost bude mít dostatečné znalosti, nutně to neznamena, že určité věci opravdu dosáhne. Je nutné se zaměřit na praktikování znalostí, poskytnutí zpětné vazby a zlepšování se. Tato fáze je i o správném nastavení cílů, jejich monitorování a změnách v doprovodných procesech.
5. Reinforcement (Posílení a opakování) – Změnu je nutné neustále kontrolovat a vyhodnocovat, dokud není dosaženo požadovaného stavu. Zvláštní pozornost

vyžadují oblasti, kde nové procesy nefungují, nepřináší pozitivní výsledky nebo demotivují pracovníky (Tapi, 2021).

Podle Kellera a Price (2010) jsou čtyři síly, které změni myšlení a chování, které dopomůže k dosažení požadované transformaci. Lidé jsou schopni změnit své myšlení a chování pokud:

- Vidí, že se manažeři, vedení a ostatní kolegové mění také.
- Rozumí, co je od nich očekáváno, jaké chování či myšlení. Souhlasí s ním a dává jim smysl.
- Mají schopnosti a příležitosti ke změně.
- Neexistují bariéry a jsou odměněni za provádění očekávané změny.

Modely řízení změn často zmiňují důležitou myšlenku, je nutné vědět proč ke změně dochází. Jaký je důvod proč se tým či celá organizace ke změně rozhodla, jaké jsou benefity změny a jaký by měl být finální stav. Komunikace vize, výhod jejího dosažení pro zaměstnance, či strategií, jak jí dosáhnout, je zásadní pro úspěšnou transformaci (Johnson a Waterhouse, 2007). Organizační transformace očekávají také změny u jednotlivců. Je jim tedy nutné vysvětlit důvody k transformaci, jít příkladem, vzdělat je a odměňovat za to, že přispívají ke změně (Keller a Price, 2010).

## **4.4 Agilní transformace**

Agilní transformace je změna, přechod z tradičního řízení organizace na agilní. Tato filozofie, styl řízení či souhrn metod jsou mnohem vhodnější pro současnou digitální ekonomiku. Organizace jsou schopny inovovat, spolupracovat a pro zákazníky vytvářet hodnotu čím dál rychleji (McKinsey & Company, 2018).

McKinsey & Company (2018) dále definuje pět největších výzev, které firmy mohou potkat při agilní transformaci. Těmi je změna kultury a způsob, jak lidé ve společnosti pracují a přemýšlí. Dále je to nedostatek talentů a leadershipu, chybějící vize a strategie k jejímu dosažení. Častými výzvami jsou i nedostatečné zdroje nebo problémy s technologiemi.

Organizace by v první řadě měla mít jasno, proč chce být agilní, jaké jsou její potřeby a nedostatky. Dále je důležité definovat, co všechno se má změnit, mít jasnou vizi a cíl

celé transformace. Společnost by měla vytvořit strategický plán, jak změny dosáhnout. Problémem je, že většina organizací tyto kroky přeskočí a začne implementovat některou z agilních metod. Agilita je o neustálém zlepšování se, není možné očekávat hned velké výsledky (Scaled Agile, nedatováno). Změna ale začíná u jednotlivce, a tak je nutné začít se změnou mindsetu, hodnot, principů a jednání zaměstnanců (GOLDSTEIN, 2018). Až poté je možné začít transformovat týmy, pomoci jim pracovat v nových modelech, začít používat agilní metody, vytvářet otevřené prostředí, ve kterém je možné spolupracovat, zaměřovat se na zákazníky a pracovat v rychlých cyklech. Teprve pak je možné transformovat celou organizaci, změnit kulturu celé společnosti, propojit všechny systémy. Klíčoví jsou ale jednotlivci, jejich rozvoj, dále leadership přístup a to, jak jde vedení příkladem (McKinsey & Company, 2018).

V následujících řádcích je popsáno pět oblastí, na které je nutné se v rámci agilní transformace soustředit:

### **Strategie**

Organizace by měla mít jasnou a snadno komunikovatelnou misi, mělo by být jasné jakou hodnotu vytváří pro svět a své zákazníky. Tohle je důležité pro sjednocení všech zaměstnanců, kteří každý den na této hodnotě pracují. Postupně může inovovat a změnit co a jak dělá, aby požadovaného cíle dosáhla. Pokud organizace má svoji misi, pak dokáže jednoduše směřovat svá rozhodnutí, být flexibilní, pracovat se zákaznickými názory, preferencemi, zpětnou vazbou a vylepšovat svůj produkt. Organizace jako Google, Apple, Patagonia nebo Amazon jsou ukázkou toho, jak je mise důležitá.

### **Struktura**

Cílem je vytvořit síť motivovaných týmů, které jsou v jasné ploché struktuře. Důležité je nastavení odpovědností a rolí všech zaměstnanců, kteří jsou schopni kooperovat. Mělo by být vytvořeno prostředí, které je transparentní a podporuje komunikaci v rámci týmu a celé organizace. Pro agilitu je typické vytvářet cross-funkční týmy, samořídící týmy a přesouvání pracovníků tam, kde jsou zrovna potřeba.

### **Proces**

Namísto vytváření detailních dlouhodobých plánů, je si agile vědom neustále se měnícího prostředí a nejistoty, co budoucnost přinese. Nejlepší způsob, jak minimalizovat riziko je být rychlý, kreativní a produktivní ve zkoušení nových věcí

a testování. Zaměření na procesní posun z waterfallového stylu řízení vyžaduje změnu procesů, neustálé iterace a experimentování. Důležité je také neustálé učení se z předešlých chyb a úspěchů, zlepšování se.

### **Lidé**

Manažeři se mění v lídry, motivují členy svých týmů, dávají jim důvěru, involvují je do rozhodnutí a zajišťují kooperaci s dalšími zaměstnanci. Agilní organizace posouvají lidi do centra jako to nejdůležitější. Vytvářejí se soudržné komunity lidí se stejným cílem a kulturou. Agilita je také o podnikavém myšlení a proaktivním chování zaměstnanců. Organizace by se také měly zaměřovat na vzdělání a osobní či profesní rozvoj lidí. A také být otevřeny možnosti, že se zaměstnanci posouvají z týmu do týmu, podle toho, kde mohou nejvíce přispět a zároveň se mohou nejvíce naučit a růst.

### **Technologie**

V dnešní době digitalizace je organizace, která není schopna investovat do technologií, které jsou integrované a usnadňují práci, odsouzeny k neúspěchu. Cílem je nalézt technologie, systémy a nástroje příštích generací. Některé podniky si vyvíjí své vlastní nebo outsourcují. Důležité jsou nástroje pro vývoj, testování, nasazení, údržbu, práci s daty, ale také pro spolupráci a komunikaci. Důraz je na rychlost, efektivitu a flexibilitu těchto systémů (McKinsey & Company, 2018).

Čtyři vrstvy agilní transformace:

- Leadership effectiveness – Schopnost nastavit vizi, strategii, změnit leadership styl, komunikovat.
- Organizational adaptability – Jak společnost nastaví svoji organizační strukturu, business model, způsob myšlení a agilní kulturu.
- Product Innovation – Jaká je tržní strategie, jak je organizace schopna se adaptovat, řídit své produkty, pracovat se zákazníky a inovovat.
- Delivery agility – Jaký je cyklus produktu a jeho přidaná hodnota, jakou metodu agilní organizace používá, jak spolu týmy spolupracují a jak vše funguje v praxi (SolutionsIQ, 2019).

Abraham a Perkin (2017) zmiňují, že v cestě k agilitě je potřeba se zaměřit na:

- Zaměstnance – důležitá je empatie, podporovat změnu, odolnost.
- Principy – zaměření na vizi, misi, hodnoty, na kterých je organizace postavená, chování a modely.
- Procesy – neustálá komunikace změny a důvodů pro ni, řízení změny, zdrojů a prioritizace.
- Praktiky – změna každodenního chování lidí a prostředí, ve kterém je snadné se změnám přizpůsobit.
- Tempo – Různé elementy mají jiné tempo transformace, a to je nutné zohlednit.

## 4.5 Falešná agilita

S přibývajícím popularitou moderních metod a řízení se objevuje také falešná agilita (Denning, 2019). Více než 90 % seniorních manažerů dává agilítě velkou prioritu, ale jen 10 % zaměstnanců vnímá tyto organizace jako skutečně agilní (Walsh a Volini, 2017). Agilita se tedy stala spíše buzzwordem nebo nálepkou (Mňuková, 2018).

Jednou z takových organizací byl Wal-Mart před rokem 2016, kdy začali tvrdit, že v agilítě nevidí žádný úspěch. Ukázalo se, že firma praktikovala agilitu, ale nebyla skutečně agilní, chyběl jim agilní mindset. Falešná agilita se může objevit ve firmách, které agilně řídí jen v softwarových odděleních, protože Agilní Manifest může být vnímán tak, že je limitováno právě na software. To by ale nemělo být výmluvou, proč nezahrnout jiná oddělení a nezajistí, že agilní bude celá společnost. Dalším problémem může být špatné měření toho, zda je organizace agilní anebo rozhodnutí zastavení transformace v polovině procesu. Vedení subjektivně zhodnotí, že organizace už agilní je, zastaví veškeré procesy transformace a vyhodí agilní kouče. Na trhu je také spousta konzultantských firem a trenérů, kteří nabízejí své služby jiným firmám a pomáhají s agilní transformací. Objevuje se ale zmatek různých agilních metod, které v konečném důsledku nejsou agilní, případně se zaměřují jen na jednu část celé myšlenky nebo vše příliš komplikují. Posledním příkladem je lehká verze agility, což je jen způsob implementace metod bez agilního mindsetu. Bez něj ale nikdy nebude možné dosáhnout plného potenciálu (Denning, 2019).

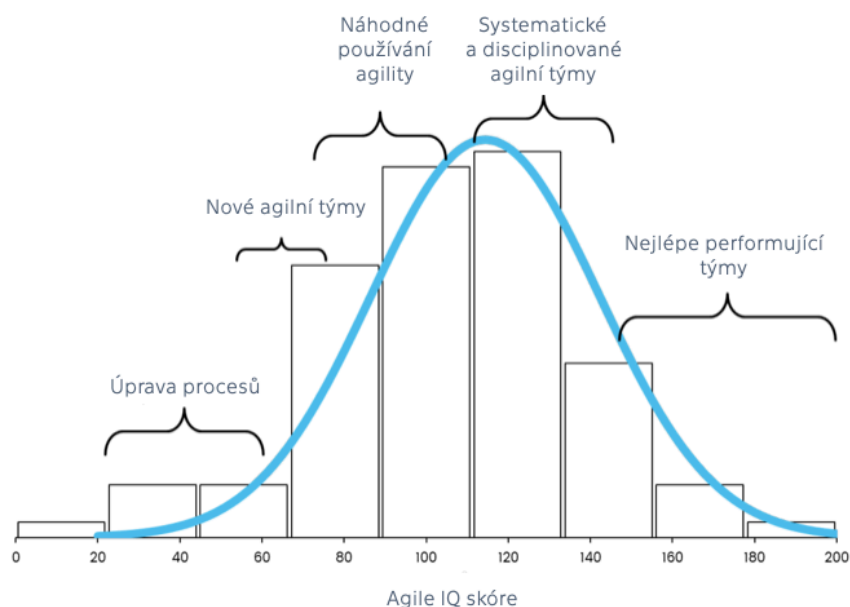
## 4.6 Měření agility

Transformace je proces přechodu z tradičního waterfallového řízení na agilní přístupy. Každou organizaci je možné zařadit do určité fáze vývoje a transformace (SolutionIQ, 2019).

Model vyspělosti organizace Netmind SL rozděluje agilní transformaci do pěti fází. Pre-crawl, crawl, walk, run, fly. Pre-crawl je firma, která se řídí tradičními procesy a fly organizace, která je globálním agilním lídrem. Je zde tedy logický postup, který hodnotí, jak moc firma agilní je (Cox, 2021).

Model KPMG pohlíží na rozvoj organizace ve svém agilním škálovacím modelu pěti stupni. Od Ad-hoc, kdy se možná nějaké agilní procesy dějí, ale spíše nahodile. Později se objevují první týmy, které na věci pohlížejí více systematicky. Dále je rostoucí fáze, ve kterém se týmy učí a na scénu přichází také různé iniciativy, které mají se škálováním pomoci. Poté teprve přichází holistická adopce agility, je vytvořena strategie a škálování probíhá efektivně a konzistentně. Ve finální fázi je organizace kulturně i operativně agilní, důležitost je kladena na neustálé zlepšování se (Weijland, 2020).

ZenEx Machina a Scrum.org hodnotí Agilní IQ skóre od nuly do 200 a organizace řadí dle Gaussovy křivky. Více než 150 bodů mají nejlépe performující týmy, jsou velmi inovativní a výstup jejich práce je nejen kvalitní, ale také řeší velmi komplexní problémy. Model dále týmy řadí do pěti fází, kterými si prošly. V začátcích se týmy soustředí na vytvoření okolo Agilního Manifestu. V další fázi, zakládání agile, týmy více pracují se zákazníky, a to v kratších cyklech. Fáze vývoje cílí na doručení produktu (nebo jiného výstupu) za pomoci samořídících týmů a udržitelné rychlosti vývoje. Předpolední fáze zesilování je velmi zaměřena na zlepšování se, reflexi, a neustálé rozvíjení dovedností k zajištění toho, že se úspěch bude opakovat. Poslední fází je optimalizace a další zlepšování skrze systematické myšlení a měřitelném rozhodování. Čím vyšší Agile IQ, tím vyšší je schopnost organizace reagovat a měnit se (Hodgson, 2020).



Obrázek 9 Agile IQ skóre, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle [scrum.org](https://www.scrum.org) (2020)

Modelů je tedy celá řada. Jejich hlavním problémem je, že mnohdy měří agilitu podle toho, na kolik procent využívají agilní metodu. Agile ale není jen o metodě, která je využívána. Další modely měří agilitu podle toho, kolik týmů či jednotlivců agilně pracuje, či jak dlouho řídí podle nových způsobů. To je ale vždy velmi individuální. Většina modelů také transformaci zobrazuje jako lineární růst. Realita je ale mnohem komplexnější a složitější, model by tedy neměl být křivkou. Modely také často končí poslední fází. V té by ale každá organizace měla navždy zůstat. Ty nejlepší organizace se neustále vyvíjí, rostou a zlepšují své procesy. Myšlenka agilitu je o neustálém zlepšování, takže optimalizace by v těch nejlepších organizacích nikdy neměla skončit (Hodgson, 2020).



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 5 MODEL AGILNÍ VYSPĚLOSTI

Cílem práce je zhodnotit dvě organizace v rámci jejich transformace k agilnímu řízení. K tomuto zhodnocení byl autorem vytvořen model vyspělosti organizace. Tento model má za úkol zhodnotit v jaké fázi transformace se zkoumané organizace nachází, tak aby bylo možné navrhnout další změny a doporučení. K zařazení do tohoto modelu agilní vyspělosti byly vytvořeny čtyři kritéria hodnocení, která jsou také popsána v následující kapitole.

## 5.1 Model agilní vyspělosti organizace

Pro měření agility ve zkoumaných organizacích byl autorem vytvořen vlastní model agilní vyspělosti. Model si dává za cíl rozřadit organizace do pěti různých úrovní vývoje. Ze všech modelů popsaných v teoretické části nebyl ani jeden vyhovující. Pětičlenný start-up může být více agilní než organizace s tisíci zaměstnanci. Není tedy možné hodnotit stupeň agility dle velikosti firmy. Vyspělost také není možné vnímat jako jednoduchou škálu, kde se na levé straně nachází tradiční či waterfallové organizace a na straně pravé plně agilní týmy. Růst v rámci transformace ani není jednoduchou lineární křivkou, přechod je spíše komplexní. Nezbytné je také zmínit, že agilita je nikdy nekončící proces a vytvořený model nemá finální stav. Cílem je se dostat do poslední fáze, tam zůstat a neustále se ve svém úsilí zlepšovat.

### Úroveň modelu vyspělosti:

Úroveň 0: Neagilní či nesystematický

Úroveň 1: Zakládání

Úroveň 2: Vývoj

Úroveň 3: Rozšíření

Úroveň 4: Neustálé zlepšování

Na úrovni nula se nachází firmy, které jsou velmi rigidní, čistě waterfallové a nemají snahu být agilní. Případně se zde nachází podniky, které se snaží zavádět některé agilní prvky, bez plného využití agilního myšlení a metod. Většinou se vše děje nahodile bez větší edukace kohokoli v podniku.

Základní úroveň je nejdůležitější. V této fázi je nutné nastavit základy, na kterých se bude dále stavět. Probíhá analýza historie a současného stavu organizace. Podnik

by měl definovat důvod, proč se k agilitě rozhodl a co se ní snaží získat. Cílem je také nastavit vizi, kam se chce v rámci agility dostat, jaké jsou příležitosti. Na základě analýzy je poté nutné sestavit plán, jak vize dosáhnout, jaké podniknout kroky, případně kde začít. Organizace často plány nemají žádné a dělají vše nahodile. V některých případech to nemusí být špatný přístup. Je možné začít s malými kroky. Jak se organizace učí, může nastavovat kam bude směřovat dále. Rozhodně by ale mělo být jasné, kam směřuje, tedy vize je naprosto zásadní. Vedení organizace je zodpovědné za svoje vlastní vzdělání, předtím, než začne vzdělávat zaměstnance. V této úrovni začínají první změny v organizační struktuře a změnou myšlení dle hodnot a principů Agilního Manifestu. Z ADKAR modelu řízení změn je zde nutné vyzdvihnout první dva body. Zaměstnanci by měli získat povědomí o tom, co agile je a co jsou jeho požadované benefity pro firmu i jednotlivce. Tím se vedení musí snažit vytvořit touhu v každém zaměstnanci ke změně přispět. Cílem je, aby každý pracovník chápal, že je důležitou součástí transformace, proč a jak může přispět.

Na druhé úrovni se organizace postupně začíná vyvíjet v agilní. První pilotní týmy začínají s agilními metodami, zjišťují, co funguje a co ne. Postupně se také proměňuje celá struktura, která by měla být více plochá. Nastavují se nové procesy spolupráce se zákazníky. ADKAR model řízení změn může opět napovědět svými dalšími dvěma kroky. K tomu, aby mohli zaměstnanci k transformaci přispět, je nutné, aby dostali vzdělání. Konkrétně jde o znalosti, co agile je, jak funguje, jaké jsou hodnoty, principy, metody apod. Vzdělání je velmi důležité a je nutné, aby pracovníci věděli, jak se v novém prostředí pohybovat, jak řídit sebe i ostatní, co je od nich očekáváno. Myšlenkou modelu je, že každý jednotlivec je zodpovědný za změnu, a tudíž by k ní měl přispívat. S prvními týdny či měsíci by měla organizace pozorovat změnu, doba vývoje produktu by se měla zkrátit, testování či prototypování by mělo přinášet nové příležitosti, zaměstnanci mohou objevovat nový způsob myšlení či chování, týmy jsou efektivnější a lépe komunikují. Zákazníci se také dostávají do popředí, více se řeší jejich názory a zpětná vazba.

Na třetí úrovni přichází velké rozvinutí agility, ta se rozšiřuje do více týmů a oddělení. V této fázi je nutné, aby se lidé, kteří jsou za agilní transformaci zodpovědní, zastavili a reflektovali. Podívali se, jak se organizace vyvíjí, jak se k nastavené vizi daří dostat a jak případně mohou změnit plán transformace. Dobré je definovat, co dalšího by se mělo zlepšit a změnit. V této fázi se dále vyvíjí organizační struktura, kooperace mezi

jednotlivci, týmy a odděleními je více vidět, komunikace je jednodušší. Zaměstnanci plně přebírali nové principy a hodnoty. Důraz je stále kladen na vzdělání, znalosti a dovednosti pracovníků, včetně zaškolení nově příchozích. Organizace je schopna najmout nové zaměstnance, kteří jsou specializovaní na agile, pokud jejich absence brzdí další rozvoj. Dlouhodobé plány se berou méně vážně a vývoj je intenzivnější, rychlejší. Jedním z nejdůležitějších principů pro novou agilní organizaci se stávají zákazníci a vytváření produktů, které jim přináší co největší hodnotu. Firma je v této úrovni schopna více se zaměřovat na inovace a hledat nové příležitosti. Zaměstnanci, kteří nejvíce přispívají k transformaci a pomáhají dosahovat vytyčených cílů jsou motivováni odměnami.

Poslední úroveň se nazývá Neustálé zlepšování. Organizace dosahuje nejvyšší možné fáze v agilní transformaci, ve které ale pokračuje. Efektivním využitím agile společnost naplní svůj cíl stále se zlepšovat. V rámci modelu řízení změn ADKAR přichází poslední fáze, tedy posílení a opakování. Podnik by měl dále reflektovat nad tím, zda se vize dosáhlo, případně jaké kroky je ještě nutné implementovat. Organizace by měla ještě dále měnit a upravovat agilní metody, které používá, vylepšovat je a upravovat podle reality a stavu. Podnik dále nezapomíná na to, že agilní kultura, mindset a chování zaměstnanců, jsou klíčové. Také stále klade důraz na jejich vzdělávání. Mohou vznikat nové inovační pozice, firma hledá nové příležitosti, analyzuje, co se děje na trhu, jak se chovají zákazníci, jak se mění technologie. Zejména inovace jsou klíčové k dalšímu růstu společnosti. Doba vývoje produktu a jeho přivedení na trh se dále zkracuje. Rozhodnutí, které firma v této úrovni dělá, jsou zaměřena na zákazníky, a na co nejvyšší přidané hodnotě pro ně.

## **5.2 Kritéria hodnocení**

K vyhodnocení agilní vyspělosti organizace slouží autorem vytvořená výše zobrazená kritéria. Podle Zen Ex Machina (Hodgson, 2020) je k agile nutné přistupovat ze dvou pohledů, být agilní a praktikovat agilitu. Pro organizaci je nutné být agilní, přijmout tedy přístupy Manifestu Agilního vývoje, hodnoty a principy. Hodnotový systém organizace je základem, bez kterého nemůže fungovat a může ovlivnit vyspělost v dalších oblastech. Organizace se musí zaměřit na Leadership, svou vlastní vizi a organizační adaptibilitu. Na druhou stranu se ale firmy nemohou obejít bez praktikování agility, přijmutí modelů a metod, novému způsobu práce v dynamickém prostředí, práci se svými zákazníky a schopnosti inovovat.



Obrázek 10 Kritéria hodnocení agilní vyspělosti, Zdroj: Vlastní Zpracování

### Leadership a vize

Změna v každé organizaci je velmi složitá věc. Většina lidí je ve své podstatě velmi neochotna se měnit. Pravdou je, že nejtěžší jsou velké a náhlé změny, změny bez vysvětlení jasných důvodů a jednoduše komunikované strategie směřování organizace (Lawrenc, 1969). K úspěšnému a efektivnímu přechodu na agilitu je podstatný leadership a vize.

Otázky, na které by se organizace měla zaměřit jsou:

- Jaká je historie a současný stav waterfall, řízení projektů, produktů a stav agilitu?
- Kdy se organizace rozhodla přejít na agilitu?
- Proč se rozhodla být agilní?
- V jakém stádiu transformace se organizace nachází? (z jejich vlastního pohledu)
- Mění se nebo se musel změnit styl vedení při přechodu na agile?
- Jaká je vize a směřování k tomu být více agilní organizace?
- Kdo je za transformace v organizaci zodpovědný?

Leadership a vize se snaží zhodnotit, jaký pohled na transformaci k agilitě samotná organizace má. Jaká je historie a současný stav agilitu. Velice důležitá je snaha nalézt odpověď na otázku proč se organizace rozhodla být agilní. Agilita se stala

buzzwordem, spousta organizací k ní přechází, protože je to moderní a dělají to ostatní. Pro úspěšnou transformaci je ale důležité najít vlastní důvod, který nastaví motivaci k rychlejšímu a efektivnějšímu přechodu. Organizace se nemůže obejít ani bez vize k agilitě. Musí vědět, kam směřuje. I toto je jedna z rolí leadershipu. S přechodem na agilitu by se měl také změnit styl vedení. Tato změna by neměla zahrnovat pouze organizační strukturu, ale spíše samotný přístup manažerů. Taylorismus a jasné nastavení pracovních postupů k vyřešení daného problému není žádoucí. Úkolem leadershipu je také schopnost vytvořit prostředí, ve kterém je jednodušší být agilní. Prostor decentralizované, transparentní, ve kterém je jednoduché spolupracovat a zaměstnanci nesou plnou zodpovědnost za svou práci a svá rozhodnutí.

### **Organizační adaptabilita**

Organizační adaptabilita určuje, jakým způsobem zaměstnanci přijímají hodnoty a principy agility za své. Je také o kultuře, organizační struktuře a schopnosti spolupráce v týmech i mezi nimi.

Otázky, které by si organizace měla položit:

- Existuje v organizaci agilní kultura či agilní mindset? Jak se projevuje?
- Je nutné se v organizaci zaměřit na změnu kultury?
- Jaká je současná struktura organizace?
- Jak se struktura změnila při přechodu na agilitu a jak ji ještě musíte změnit?
- Jak se změnily role a pozice zaměstnanců v organizaci?
- Jak se změnil business model, procesy, postupy?

Kultura si dává strategii k snídani a pokud si organizace vystaví sebelepší strukturu, procesy a přijme agilní modely, aniž by změnila kulturu, je předurčena k neúspěchu. Schopnosti organizace vytvořit agilní prostředí a nalézt způsob, jak přijmout agilní hodnoty a principy z Agilního Manifestu, ovlivní celou transformaci.

### **Doručení agility**

Doručení agility je o schopnosti praktikovat agilitu, metodách a technikách, které k vývoji používá.

Otázky, na které je důležité se zaměřit:

- Jakou agilní metodu či kombinaci metod organizace využívá?

- Proč je právě tato metoda nejvhodnější?
- Jak dobře zaměstnanci organizace znají agilní framework, metody a principy?
- Jak agilní jsou procesy v rámci celé organizace, nejen ve vývoji?
- Jak organizace pracuje se svými zákazníky? Jak využívá zpětné vazby, názory a testování?
- Jak organizace zajišťuje nejvyšší možnou hodnotu produktu (či jiného výstupu)?
- Jak se neustále zlepšovat?

Právě doručení agility je o praktickém využití hodnot a principů popsaných v agilním manifestu. Velmi důležitá je samozřejmě agilní metoda, kterou organizace používá, případně kombinace více metod nebo dokonce vytvoření vlastní. Pokud byla nastavena nějaká organizační struktura, jak v rámci ní agilita probíhá, jak agilní jsou jednotlivé procesy a jak přispívají ke konečnému cíli společnosti. Úspěšné organizace jsou si také vědomy toho, že nikdy nebude vše perfektní a musí se neustále zlepšovat ve všem, co dělají.

### **Inovace produktu**

Leadership a vize je spíše o interní strategii a směřování organizace v rámci fungování a agilní transformace. Úspěšná firma ale musí mít jasnou vizi pro svůj produkt či produkty. Ta se samozřejmě v různém časovém horizontu neustále mění, s tím, jak rychle se mění svět a okolí podniku. Strategie produktu ale musí být jasně nastavená a pochopitelná pro všechny, kteří na jejím vývoji pracují. Nesmí se opomíjet právě propojení této strategie s každodenní prací vývojářů, aby každý kus práce reálně vedl k dosažení cíle podniku. V neustále měnícím se světě a trhu vyhrávají organizace, které jsou schopny se ihned přizpůsobit a inovovat. Strategie produktu by měla být propojena se strategií podniku a strategií na daném trhu.

Otázky, které je si nutné zodpovědět:

- Je produkt organizace lepší, než produkt konkurence? Proč a jak?
- Jaká je pozice produktu a organizace na trhu?
- Má organizace road map a dlouhodobou strategii produktu?
- Jak je tato vize produktu propojena s každodenní prací jednotlivých týmů?
- Jakým způsobem se podnik adaptuje na neznámý a rychle se měnící svět venku?
- Má firma inovační tým? Jak inovuje?

V agilitě platí, že zákazníci či hodnota produktu pro zákazníky, je to nejdůležitější. Je to výstup celého agilního snažení. Firmy přechází na agilní řízení, protože chtějí být zákaznický orientované a vytvářet produkt právě pro ně. Leadership a vize, organizační struktura, kultura a mindset pracovníků a praktikování konkrétních metod, by měly v konečném důsledky být jen nástroji, jak vytvořit nejhodnotnější produkt pro dané zákazníky či jak se odlišit od konkurence a získat tak část trhu.



# 6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACÍ

V následující kapitole jsou popsány dvě zkoumané organizace, Softwarová firma a Mobilní operátor. Se zaměstnanci a manažery obou zkoumaných organizací byly provedeny hloubkové rozhovory v období od září 2021 do ledna 2022. Mezi tyto pracovníky patřily Product Owner, Product Manager, Scrum Master a squad lead. Otázky použité v hloubkových rozhovorech je možné nalézt v příloze A, plný přepis není přiložen, protože si to ani jedna z organizací nepřála.

V šesté kapitole jsou nejdříve oba podniky popsány. Dále je každý z nich zhodnocen podle čtyř kritérií modelu agilní vyspělosti – Leadership a vize, Organizační adaptabilita, Doručení agility a Inovace produktu. Po sumarizaci každého z kritérií pokračuje krátké shrnutí. Konečné hodnocení a doporučení lze nalézt v kapitole sedm.

## 6.1 Základní popis organizací

### **Softwarová firma**

Jedná se o původně český start-up, který dříve pracoval na mobilních aplikacích, ale po určité době začal vyvíjet svůj vlastní produkt. Jedná o B2B SaaS start-up, tedy se softwarem jako službou se zaměřením na firemní zákazníky po celém světě. Nyní patří pod větší globální skupinu softwarových firem, které se zaměřují na Customer Experience a sociální sítě. Na trhu je přes 12 let a má přes 3000 firemních zákazníků v různých odvětvích. Pohybuje se ve velmi konkurenčním prostředí. Software je finální produkt, takže je nutné, aby agilní byla celá firma. Samozřejmě vývoj a produktové týmy, ale také obchodní a marketingové oddělení, které zaručují přivedení produktu na trh a mají kontakt se zákazníky. V organizaci je asi 800 zaměstnanců v 15 kancelářích po celém světě, týmy je nutné vést online na dálku. Dosahuje ročních tržeb více než 100 milionů dolarů a momentálně se zaměřuje na propojení všech produktů do jednotného softwaru.

Softwarová firma je nyní součástí větší globální skupiny 4 organizací, se kterou tvoří jednu značku, většina procesů je ale stále rozdělena, včetně vývoje produktu. V diplomové práci je popsán původní český start-up a jeho produkty firmou primární, případně v porovnání popsána jako Divize A. Další tři organizace jsou pojmenovány Divize B, Divize C a Divize D.

## **Mobilní operátor**

Jedná se o jednoho z největších mobilních operátorů na českém trhu, patří pod větší globální skupinu. Nabízí velké množství produktů pro uživatele/spotřebitele, ale také pro firemní zákazníky. Odvětví je velmi konkurenční, protože na trhu jsou další dva téměř obdobní hráči, kteří nabízí téměř totožný produkt. Firma vyvíjí své vlastní mobilní aplikace pro spotřebitele, ale také například portál pro firemní zákazníky. Nefunkční software by pravděpodobně nebyl důvodem proč by zákazníci firmu opustili, tak jak je tomu v případě Softwarové firmy. Může ale pomoci k lepší zákaznické péči, řešení problémů, nižším nákladům, získání a využívání zákaznických dat, které pomohou k dalšímu zlepšení péče a produktů samotných. Firma se tak zaměřuje nejen na B2C, ale také na B2B. Tato organizace má téměř 4000 zaměstnanců po celé republice, ať už v centrále nebo na několika desítkách poboček po celé zemi. Mobilní operátor v tržbách dosahuje více než 20 milionů Kč ročně.

## **6.2 Být agilní: Leadership a vize**

V následující kapitole je popsán postoj organizací k agilitě a agilní transformaci. Zejména jaké mají důvody k přechodu na agile, zda je stanovena vize, směr a ideálně i cesta, která jim pomůže k naplnění. Také zda a jakým způsobem se mění styl vedení ve společnostech. Kapitola dodává potřebný kontext, historii, popis současného stavu a plány do budoucna.

### **6.2.1 Softwarová firma**

#### **Cesta k agilitě**

V začátcích podnik realizoval pouze pár projektů, ale neexistovala větší strategie či priority. Organizace ale nikdy nebyla waterfallová. Nikdy se nedostala k tomu, aby bylo obchodní oddělení natolik odpoutáno od vývojářského týmu, aby se pracovalo na něčem, co nedávalo smysl. Waterfall je o dobrých nápadech, které se předem nevalidují. Všichni se vrhnou do implementace, aniž by promysleli, zda bude produkt opravdu žádán a potřeba. S tím softwarová firma problémy neměla, co jí ale chybělo, bylo systematické řízení. Projekty se stále řídily velmi nahodile bez jasné struktury. Takže už v samých začátcích vývojový tým začal používat Scrum, který do komplexního prostředí přinesl stabilitu a pravidla. Jak firma rostla, noví zaměstnanci metodu znali, takže byli schopni s implementací pomoci. Po celou dobu se drží nepsaného pravidla, že je důležité učit se z vlastních chyb. Cílem bylo experimentovat a metodu vylepšovat.

Rychle se naučili, co jim nefungovalo, nikdy nešlo, co smysl dává či ne. Z lehké anarchie, která v počátcích panovala se začalo plánovat a ustálily se i obchodní priority. Agile jim nyní nabízí možnost plánovat střednědobě i krátkodobě, ale zároveň plány rychle měnit a přizpůsobovat.

Postupně se z jednotlivých menších projektů začal vyvíjet samostatný software, který je komplexní a společnost tím našla svůj vlastní produkt. Po uvedení produktu na trh přinášel společnosti zisky a stal se prioritou, okolo které se tvořila celá firemní strategie. Z projektového řízení se přešlo na produktové řízení a na výsledný produkt se začalo pohlížet z delší perspektivy.

### **Vnímání agility a současné výzvy**

V posledních letech byla firma v poslední fázi agilního vývoje s perfektně nastavenými procesy, které se neustále zlepšovaly, protože vlastně nikdy 100 % perfektní být nemohou. Organizace se v roce 2012 stala v rámci globální softwarové skupiny jednou ze 4 firem, které se musely integrovat do jedné, nyní jsou to tedy 4 různé divize. Propojení byla a stále samozřejmě je obrovská výzva, protože každý tým funguje trochu jinak, má na agilitu jiný pohled a má jinou strukturu. I přesto, že jsou týmy mezinárodní, našly se velké kulturní rozdíly. Například mezi týmy vedenými v Česku (Divize A) a ve Spojených státech (Divize B). Ani jedna ze čtyř divizí není waterfallového typu, všechny jsou agilní, ale jedna z nich (Divize B) je v bodu vývoje tam, kde byla Divize A před 5 lety. Rozhodnutí Divize B jsou čistě obchodního typu. Divize nastavuje priority vývoje na základě toho, co chtějí manažeři a vedení divize. Divize A ale podle toho, kde je ROI nevyšší, tedy nevyšší možná hodnota pro zákazníky. Divize B tak v minulosti narazila na to, že rychle vyvinula část produktu, snažila se ji prodat, což se jim nedařilo, tak projekt uzavřeli a pokračovali na jiný. To jde ale proti hlavní myšlence agilního vývoje. Je nutné být orientován na produkt více než orientován na obchod a prodej. Pokud je produkt kvalitní a pro zákazníky hodnotný, prodej v dlouhodobém hledisku poroste.

Divizi A vývoj trvá dlouho, zabere několik sprintů a výzkum se zákazníky trvá déle, než je potřeba. Funkcionalita, hodnota pro zákazníky a návratnost investice jsou důležitější než rychlost. Divize B zvládá vývoj rychleji, dokáže například některé funkce produktu stáhnout na minimum a produkt spustit co nejdříve. Neumí ale předem zvalidovat, zda ve vývoji pokračovat, zjistit co zákazníci vlastně chtějí a v budoucnu budou chtít.

## **6.2.2 Mobilní operátor**

### **Cesta k agilitě**

Historicky se jedná o waterfallově řízenou firmu, u které si vedení nemyslelo, že by přechod na agilitu dával smysl. Důvodem pochyb je odvětví, v jakém se organizace pohybuje. Žijeme v digitálním světě a firma vyrábí digitální produkty. Jedná s lidmi a ti jsou a chtějí být digitální, vše zvládnout rychle a jednoduše. Mobilní operátor mezi své zákazníky neřadí jen konečné spotřebitele, ale také firmy. Pro ně se rozhodl vytvořit aplikaci pro správu zaměstnaneckých tarifů. Poté přišla mobilní aplikace pro konečné spotřebitele a přechod na agilitu vlastně začal dávat větší smysl. Agilně se nyní snaží řídit také marketingové kampaně, e-shop a web.

Přechod byl možná částečně iniciován z české pobočky, ale protože je firma mezinárodní, bylo důležité získat souhlas globálního vedení. Mobilní operátor patří pod velkou mateřskou společnost a v této chvíli se jim podařilo, podle jejich slov úspěšně, přejít na agile v dalších zemích, jako například Maďarsku a Polsku. Chtěli tedy zopakovat něco podobného v Česku a na Slovensku. Najata byla konzultantská firma, která se na agilní transformaci specializuje. Začalo se revizí toho, jak celá organizace funguje, tedy zhodnocením současného stavu. Zjistilo se, že existuje asi 4 až 6 týmů, které se agilnímu modelu více či méně blíží a bude tam nejjednodušší začít a pilotovat.

### **První agilní týmy**

Prvním týmem, který na agilitu přešel, byl tým s primární mobilní aplikací pro servis zákazníků, poté e-shop a retail. Následoval webový tým a zbytek digitálního oddělení pro operativu a správu. Nyní agilně vyvíjí také marketingový tým na hodnocení kampaní v televizi a online. Jako poslední přešel tým, který se stará o B2B portál.

### **Vzdělání a příprava zaměstnanců**

Konzultantská firma začala s oficiální transformací zhruba před rokem. Již měla zkušenosti s agilní transformací na jiných trzích Mobilního operátora. Ty jí pomohly s rychlejší implementací u Mobilního operátora. Z týmů se staly první squady a triby. V organizaci chyběla a nadále chybí vize a směřování v rámci agilní transformace. Stanovení vize není o složitém plánu na několik desítek stran. Je o jednoduše komunikovaný směr, kterému by měli všichni zapojení zaměstnanci rozumět. Dokonce by měla být pohonem ke zlepšování. Co ale definováno bylo je měřitelný cíl, tedy s čím by agilita měla pomoci. Tím je zákaznická spokojenost, což je pro společnost stěžejní

téma. Firma hledá odpovědi na otázky, jaké jsou problémy, proč k nim dochází a co se s nimi dá dělat. Její snahou je také být proaktivní v řešení těchto problémů a předcházet jim, nejen reagovat. Cílem je tedy stát se organizací orientovanou na zákazníky a jejich spokojenost. Tím by se pak měly ovlivnit další metriky, jako vyšší příjmy, vyšší retence a menší odchodovost zákazníků či méně reklamací. Přechod na agilní řízení je samozřejmě dobrá příležitost. Protože prozákaznický přístup staví zákazníky či myšlenku vytvářet pro ně přidanou hodnotu do středu organizace. Každý squad a tribe má postupně své vlastní cíle, například získat nové zákazníky, přebírat je od konkurence, udržet zákazníky apod. Podle toho pak tribe lead nastaví to, jak má tribe vypadat, co má každý zaměstnanec individuálně dělat. Jiné cíle má digitální, technologický a jiné operativní tým.

### **Přístup vedení**

Většina zaměstnanců má správný přístup k agilitě. Rozumí tomu, že to není jen o praktikování agility, ale i o hodnotách či způsobu myšlení. Je pro ně důležité experimentovat, zjišťovat potřeby, zlepšovat se s každou iterací, vyvíjet se a postupně se k plnění potřeb přibližovat. Problém je ale v přístupu k rozhodování. Nyní v organizaci rozhoduje vedení či představenstvo. Rozhodování trvá příliš dlouho a pravomoc mají lidé, kteří problematiku znají pouze okrajově. Bylo by vhodné, aby rozhodování příslušelo pracovníkům, kteří se nachází níže v organizační struktuře. To by mělo příslušet tribe leadům nebo Product Ownerům jednotlivých squadů. Ideálním stavem je, když vedení nastaví firemní cíle, ale už nechá na squatech a tribech, jak jich dosáhnout. Organizace stále prochází mnoha změnami a výzvami, jak k agilitě vlastně přistupovat. Přechod na agilitu totiž neznamená zavedení tribu a přeměnu jednoho týmu. Změna se musí stát v celé organizaci a začít nejdříve nastavením přemýšlení a chování než samotnými procesy.

### **6.2.3 Shrnutí**

Není možné porovnávat dvě naprosto rozdílné organizace a jejich přístup k agilitě, leadership a vizi. Je ale zřejmé, že jsou mezi nimi velké rozdíly.

Softwarová firma byla už od svých začátků agilní, i když o tom ještě sama nevěděla. Velmi rychle pochopila, že v centru organizace musí být produkt a zákazník, pro kterého bude produkt vytvářet co největší hodnotu. Zákaznická orientace se stala důvodem, proč být agilní a pomohla tak nastavit vizi, kam a jak se ve vývoji posouvat.

Firma přijala novou hodnotu, která je spojena s agilitou – neustálé zlepšování se. Agilita není o tom, že organizace musí být perfektní či vyvíjet perfektní produkty. Je o zlepšení s každou iterací – produktu, organizace, jednotlivých týmů a procesů.

Mobilní operátor funguje oproti Softwarové firmě úplně jinak. Historicky se jednalo o byrokratickou firmu, kde bylo složité přijít se změnami a rozhodnutími. I přesto, že firma na agilní transformaci přechází, je situace stále stejná. Absence urgency nutnosti přejít na agilitu a nepochopení ze strany vedení organizace, zapříčinilo spoustu bariér, které vedly k nepochopení agilní myšlenky. Celá organizace se změně brání a nemá jasno v tom, proč by vlastně agilní chtěla být. Rozhodování přichází od shora dolů, centralizovaně a děje se velmi tradičním způsobem. Pokud jsou podobné praktiky zakořeněny uvnitř organizace, pak s nimi ani změna organizační struktury dle Spotify modelu nebo agilní metody nezmůžou. Dalším pochybením ve společnosti byla snaha změnit se rychle a tím podcenili vytvoření základů pro jednodušší přechod. Nebyl vytvořen podklad pro změnu na agilní myšlení, hodnoty a principy.

## **6.3 Být agilní: Organizační adaptabilita**

Následující kapitola popisuje obě firmy z pohledu toho, jak jsou agilní v rámci organizační adaptability. Je důležité zjistit, zda v daných společnostech existuje agilní kultura, přemýšlení a chování. Zhodnocena je také stávající organizační struktura, jednotlivé role a pozice, postupy a procesy ve spolupráci jednotlivých týmů.

### **6.3.1 Softwarová firma**

#### **Přístup k agilitě**

Jak již bylo zmíněno, hlavní hodnotou Softwarové firmy, kterou její zaměstnanci sdílí, je neustále zlepšování – sebe samotných, celé organizace a produktu. Agilita není něco, co organizace má nebo nemá, nelze dosáhnout žádného cíleného stavu, je to neustále vyvíjející se věc, styl práce a myšlení.

V Softwarové firmě hledají hodnotu ve všem, co dělají. Každá akce by měla přinést výsledky. Neprovádí zásadní produktové změny, ale vše vyvíjí po malých částech a zároveň vždy otestují. Díky agilnímu řízení se hodnota pro zákazníka vytváří rychleji a investice se vrací dříve. Dvou týdenní sprinty jsou správně nastavená doba na odhalení dobrého či špatného nápadu. V organizaci často přemýšlí, jak mohou doručit co nejvyšší možnou hodnotu za co nejméně možné odvedené práce. Tedy získat co

největší výstup, za co nejmenší vstup, nejméně vložených zdrojů. Vždy se hledají ta nejjednodušší řešení k dosažení kýženého výsledku.

### **Komunikace a spolupráce**

Struktura a Scrum jim pomáhá vytvořit feedback loop, kolečko zpětné vazby. Velmi důležitá je spolupráce jednotlivců i celého týmu s ostatními. Každý pracovník je podněcován k rozhodnutí. Podle hloubkových rozhovorů je zřejmé, že kultura a mindset jsou pro firmu mnohem důležitější, než procesy a to, jakou metodu používají. Proces totiž s komunikací nepomůže. Důležité jsou vazby mezi lidmi, jak jsou schopni spolu mluvit a komunikovat. Když jsou správně nastavené hodnoty, tak se teprve mohou měnit procesy. Pokud jsou ale hodnoty nastaveny špatně, pak lze procesy měnit a zlepšovat velmi těžce. Po integraci Divize A a Divize B v Softwarové firmě byl právě v tomto vidět velké kulturní rozdíly. Některé divize byly více otevřeny zpětné vazbě, jiné nebyly schopny ji komunikovat napřímo. Někteří zaměstnanci se k sobě chovali velmi mile a přátelsky, jiní nad tím, jak se chovají a mluví příliš nepřemýšleli. Ideální kultura ale neexistuje a je velmi individuální, musí se neustále přizpůsobovat lidem, kteří v týmech jsou.

### **Neustálé zlepšování**

Myšlenka toho, se neustále zlepšovat, nepřichází z žádné metody, je to hodnota a princip fungování. Pochází to opět z mentality lidí a jejich myšlení. Důležité je vytvoření otevřené kultury, kde je jednotlivec schopen změnit vše, co nefunguje. Pokud je společnost řízena tradičně, ale má kulturu kontinuální změny, tak by se měla dostat do stejné fáze jako oni.

### **Samořídící týmy**

V organizaci jsou budovány samořídící týmy. Tedy týmy, které nejsou jen schopny vystavět a vyvíjet produkt, ale také udržovat ho v chodu, což je v Softwarové firmě velmi důležité. Jsou také schopni argumentovat, proč by se něco mělo vyvíjet, jakým způsobem a komunikovat s produktovým oddělením. Týmy stanou tak dobrými, že nepotřebují Scrum Mastera, jsou schopny pracovat samy, bez externí podpory.

### **Rovnost**

Softwarová firma je mindsetem stále start-up. Start-upy jsou v jádru agilní, 5 lidí v jedné firmě je vždy agilní. V tomto případě mají tedy výhodu. Všichni se shodují,

že cílem je nebýt v silech. V agilitě je vše propojené a všichni mají jeden cíl a může se vést neustálá konverzace, jak je možné věci zlepšit. Nikdo by vlastně neměl být ničí šéf, všichni by měli spolupracovat. V rámci struktury je Product Owner ten, kdo komunikuje se zákazníky, přichází a říká vývojářům, co dělat. I přesto není jejich šéf, každý by si sám měl rozhodovat, jak bude produkt vyvíjet. Struktura je plochá a decentralizovaná, vybízí tak k vlastním rozhodnutím.

### **Plochá struktura**

Dříve organizace plochou strukturu neměla. Postupně ale zaměstnanci přebírali více kompetencí, zodpovědnosti a dělali vlastní rozhodnutí. Jak firma rostla, začaly se vytvářet nové pozice a přibývala hierarchie. Cílem tedy bylo udržet co nejvíce plochou strukturu, kde je i při nastavené hierarchii možné zůstat agilní a co nejlépe spolupracovat. To se jim podařilo zejména proto, že se stále drželi agilních hodnot.

### **Složení týmů**

Týmy v organizaci jsou složeny jako multidisciplinární. Jsou složeny z několika různých pozic a jsou schopni doručit vše, end-to-end, tedy od začátku až do konce. V týmu je možné nalézt softwarové inženýry, front-end i back-end vývojáře, testery a designery. Týmy mají maximálně šest až sedm členů, hlavně kvůli efektivní komunikaci. Všichni se potkávají denně, sledují chyby ostatních, navzájem se motivují, důvěřují si, respektují se, jsou transparentní a sdílejí. Součástí týmu je také Product Owner, který přináší externí a zákaznickou perspektivu.

### **Organizační struktura**

Metoda, kterou v Softwarové firmě používají, je Scrum, který si ale upravili podle sebe. K Product Ownerovi přidali ještě Product Managera. Oba mají stejný cíl, zaměřovat se na produkt, na hodnotu pro zákazníky a všechny stakeholdery v podniku. Product Manager je zodpovědný za rozhodnutí, na co se budou všichni soustředit dál. Je zodpovědný za dlouhodobou vizi produktu, produktovou road map, dále pomáhá se zákaznickým výzkumem a zjišťuje, co zákazníci chtějí. Product Owner je poté, jak Scrum Guide popisuje, zodpovědný za maximalizaci hodnoty produktu a neustále komunikuje s vývojovým týmem. Je schopen zaručit, že je vyvíjeno dle nastavené vize produktu s Product Managerem. Zaměřuje se na krátkodobé cíle, prioritizuje, účastní se také všech Scrum meetingů a řídí podle plánu. Softwarová firma je postavena na prodeji svého softwaru. Kromě Product Marketingu a přímé komunikace se

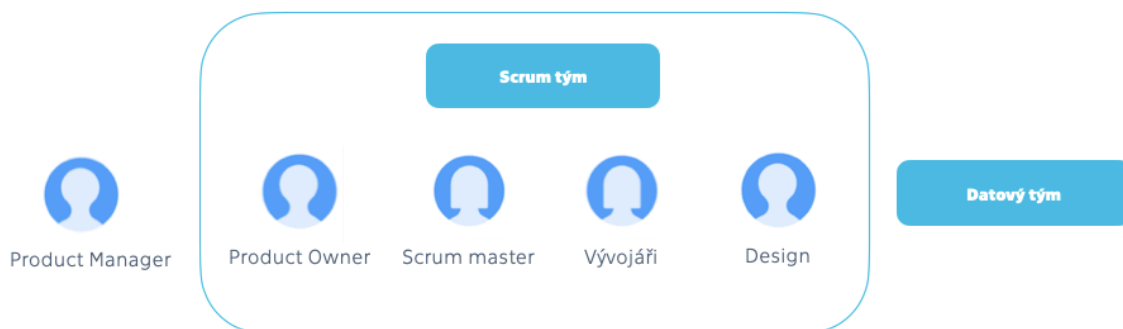


zákazníky, ale získávají většinu podnětů z obchodního oddělení. Tam jsou se zákazníky v každodenním kontaktu a znají je nejlépe, co uživatelé chtějí, potřebují, co se bude prodávat a co přinese hodnotu. Product Manager tak může být ten, kdo komunikuje právě s ostatními odděleními, plánuje směřování produktu, co bude vyvíjeno dál, zohledňuje, co se děje interně, ale i externě na trhu, poslouchá názory všech stran a podle toho nastavuje strategii a další směřování. Product Owner pak tyto cíle překládá do krátkodobých cílů a zajišťuje, že vývojový tým pracuje podle tohoto plánu. Jeden z nich je schopen mluvit se zákazníky a ten druhý s vývojáři, skvěle se tak doplňují.



Obrázek 11 Agilní struktura v Softwarové firmě, Zdroj: Vlastní Zpracování

Obrázek 11 ukazuje hlavní týmy, které jsou zapojené do agilního vývoje v Softwarové firmě. Produktový tým je složený s Product Ownerů a Product Managerů, kteří jsou zodpovědní za získávání podnětů od zákazníků a dalších stakeholderů. Členové vývojového týmu jsou hlavní složkou Scrum týmů, jedná se o všechny druhy vývojářů, od front-end, back-end vývoje, testery apod. Design tým, který je zodpovědný za celý vzhled softwaru. Datový tým je pro Softwarovou firmu je velmi důležitý, protože zajišťuje veškeré datové aktivity, kterých je v produktu hodně, včetně funkcionalit spojených se strojovým učením a umělou inteligencí. Poslední je agilní tým, ve kterém jsou Scrum masteri a Agilní kouči.



Obrázek 12 Struktura Scrum týmu v Softwarové firmě, Zdroj: Vlastní Zpracování

V samotném Scrum týmu vypadá struktura podle obrázku 12. Součástí je Scrum Master, vývojáři, designéři, Product Owner. Je zde také Product Manager a datový tým, kteří nejsou přímo součástí, ale jejich práce Scrum tým ovlivňuje.

### 6.3.2 Mobilní operátor

#### Přístup k agilitě

Kultura se agilitou nezmění. Agilní Manifest může nastavit nějaké hodnoty a principy, pokud má ale organizace zakořeněné kulturní problémy, není změna snadná. Již zmíněná konzultantská firma vytvořila pro Mobilního operátora sérii workshopů a webinářů. Snažila se také vysvětlovat, jak agilita funguje, kdo je Product Owner, co je backlog. To přístup není příliš efektivní, pokud většina zaměstnanců nechápe základy. Neví, proč je vlastně agile důležitý a proč na něj firma přechází. Mobilní operátor má navíc vlastní kulturní problémy, změna na agilní kulturu je tak velmi složitá a nepřináší požadované výsledky.

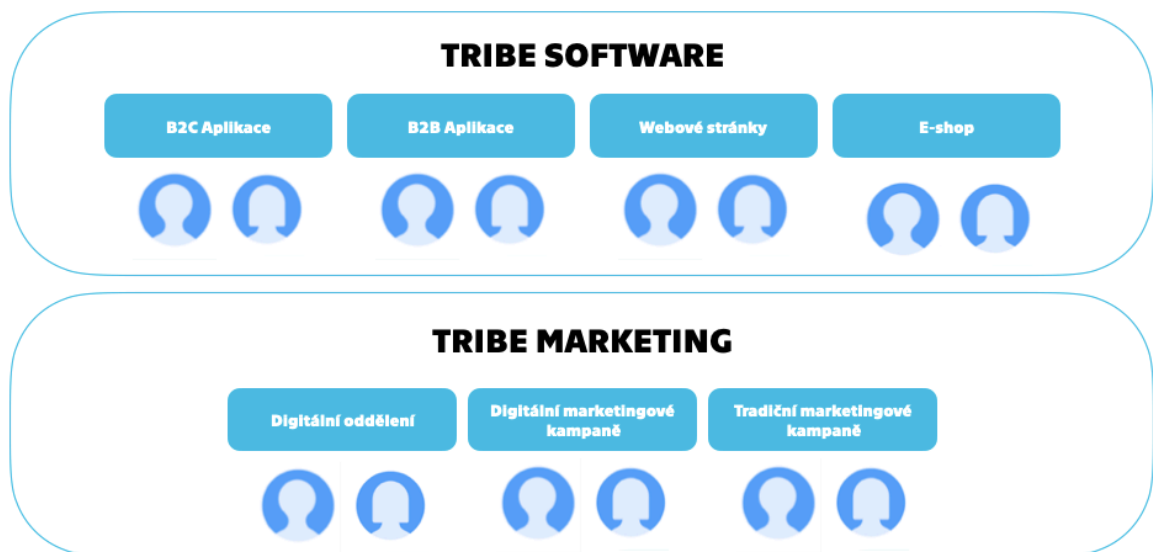
#### Spotify model

Mobilní operátor staví týmy podle Spotify modelu, využívá squadů a tribů. Squady existují pro jednotlivé aplikace, ať už pro B2C či B2B, e-shop, web, digitální oddělení, marketingové kampaně a podobně. Nikdo ze zaměstnanců nezná důvod, proč se podnik rozhodl používat právě Spotify model, vybrala ho totiž konzultantská firma. Ta stejný model implementovala u několika dalších bank a podobně velkých firem v ČR.

#### Složení týmů a organizační struktura

Agilní týmy a squady jsou vytvořeny tak, aby byly multidisciplinární, složené z mnoha oblastí. Je tam pracovník, který se zajímá o produkt, vývojáři, analytici a podobně. Pro firmu je důležité stavět týmy, které spolu kooperují. Často se stane, že jsou spolu

v konfliktu zaměstnanci z obchodního a vývojového oddělení. Zde se Mobilní operátor stále podobá tradiční firmě, vývojové týmy jsou sice vytrženy z korporátní struktury, není zde ale angažovanost a zájem o finální výsledek. Dodají výstup podle požadavků, ale nezajímají se o reakce zákazníků. Týmy a oddělení tak nespolupracují ani mezi sebou, ani se zákazníky. S nimi spolupracuje pouze Scrum Master. Ten není schopen jasně sdělit názory zbytku týmu. Vývojové týmy nechápou, že vše, na čem pracují, je právě pro zákazníky, ne pro manažery a vedení.



Obrázek 13 Agilní struktura v organizaci Mobilního operátora, Zdroj: Vlastní Zpracování

### 6.3.3 Shrnutí

Druhým kritériem, podle kterého jsou firmy hodnoceny je Organizační adaptabilita. Ta je o schopnosti změnit kulturu, hodnoty a myšlení k agilnímu. Stejně tak je důležité postavit organizační strukturu, která tuto kulturu podporuje a vyzdvihuje. Agile je tedy o schopnosti rychle reagovat, měnit plány, zaměřovat se na zákazníky a vytvářet týmy, které mezi sebou spolupracují. Součástí týmů jsou schopní, zodpovědní, motivovaní, a spokojení pracovníci.

Softwarová firma je v tomto ohledu velmi daleko. Neustále se zlepšuje. Sebe jako celou organizaci, své zaměstnance, procesy, ale také produkty. Je zde snaha doručovat co největší hodnotu pro zákazníky, kteří jsou ve středu všeho dění. Pro lepší práci týmů byly vytvořeny dvě role, které reprezentují zájmy externího světa. Jedná se o Product Ownera a Product Managera. Druhý zmíněný komunikuje se všemi stakeholdery a překládá potřeby a obchodní problémy do reálných dlouhodobých plánů pro daný

produkt. Product Owner zajišťuje, že jsou plány dodržovány, doručovány a spolupracuje spíše s vývojovým týmem. Tyto procesy dokazují, že se pravidlem o neustálém zlepšování organizace opravdu řídí. Problémy minulosti dokázali zvrátit, vylepšili Scrum metodu, vytvořili si vlastní verzi, změnili některé pozice a stále pracují na inovacích. Všichni zaměstnanci mají jasné kompetence a schopnost dělat rozhodnutí, spolupracují mezi sebou a týmy jsou multidisciplinární.

Mobilní operátor má v tomto větší nedostatky. Na základě hloubkových rozhovorů se zaměstnanci se zdá, že ve firmě je stále zakořeněna jakási tradiční kultura, způsob myšlení a rozhodování či byrokracie. Pracovníci neznají či nerozumí hodnotám a principům Agilního Manifestu a firma má problémy s jejich praktikováním. Mobilní operátor má mnohem hlubší problémy, na které se musí zaměřit. Jedná se především o vzdělávání zaměstnanců, rozvoj znalostí a dovedností spojených s agilitou, vysvětlení agilních hodnoty a principů. Příliš rychlá změna organizační struktury podle Spotify modelu problémy nevyřešila, ale jen je prohloubila. Týmy a jednotlivci se musí naučit spolupracovat a využívat potenciálu modelu. Důraz by měl být kladen na zákazníka a vývoj právě pro něj, s tím souvisí potřeby decentralizovaně plánovat a rozhodovat o dalším vývoji. Změna tedy začíná na vrcholu organizace.

V porovnání je zřejmé, že Softwarová firma agilně řídí již od svého počátku a její zaměstnanci hodnoty a principy Agilního Manifestu praktikují denně. V případě Mobilního operátora se to zatím nepodařilo a je stále výzvou pro budoucí transformaci.

## **6.4 Praktická agilita: Doručení agility**

Poté co organizace dosáhne úspěšnosti v nastavení agilní vize a leadershipu. Pracuje na agilní kultuře, využívá hodnoty a principy Agilního Manifest, upraví organizační strukturu tak, aby vyhovovala svým potřebám, je nutné se zaměřit na praktikování agility, na skutečné doručení všech praktik a procesů. Tato kapitola popisuje metody, které organizace využívají, jaké procesy existují v rámci celé organizace, nejen ve vývoji. Jak organizace pracuje se svými zákazníky a dalšími externími stakeholdery a zajišťuje vytvoření nejvyšší možné hodnoty svých produktů.

## **6.4.1 Softwarová firma**

### **Agilní metoda**

V rámci Softwarové firmy je využívána vlastní metoda Scrum. Přístup některých zaměstnanců organizace je takový, že Scrum jako takový funguje v perfektním světě, ve kterém ale nežijeme a každá firma si ho musí upravit. Pro organizaci je Scrum nejlepší metodou pro řízení v softwarových firmách. Produkty jsou postaveny na funkcionalitách, kterými se produkt postupně mění. V Softwarové firmě se tímto způsobem na trh může přivést nová verze produktu každých 14 dní, rychle ho validovat, testovat a znovu měnit. Občas je nutné vytvořit úplně novou část produktu, v tom případě vyvíjí alfa verzi, kterou otevrou pro několik klientů a s nimi ji otestují, aby mohli vše vylepšit a uvést na trh beta verzi apod.

### **Plánování**

Plány v Softwarové firmě existují. Pokud by podnik měnil směr a produkt každý 14 dní, bylo by to neudržitelné a nedávalo by to smysl ani ne pro ně, ani pro zákazníky. Je tedy nutné nastavit dlouhodobou vizi a směřování, což je dáno hlavně externí analýzou. Tou je myšleno spojení komunikace se zákazníky, s obchodním oddělením, analýzou konkurence, trhu a trendů v celém odvětví, technologiích, datech a umělé inteligenci. Směřování se více či méně mění, rozhodně ale ne v horizontu jedné iterace.

### **Spolupráce se zákazníky**

Právě spolupráce se zákazníky je pro Softwarovou firmu klíčová. Díky rozdělení zodpovědností na Product Managera a Product Ownera, má společnost více zdrojů, jak se dostat k zákazníkům. Zjistit co chtějí, co potřebují nebo naopak nechtějí, ale budou si přát v budoucnu. Musí analyzovat, na jakém trhu se nachází a zda má v úmyslu na něm setrvat, kam směřuje. Není také možné se zavděčit všem. Z marketingového hlediska si musí vybrat, na jaké zákazníky bude cílit a jaký produkt bude nabízet. V opačném případě by zákazníci spíše ztrácela.

Konkrétně se zákaznickými daty pracuje Softwarová firma jako s příběhy (stories). Vytváří něco, čemu říká user story, tedy příběh uživatele. Nejdříve probíhá sběr dat – posílají dotazníky, mluví napřímo se zákazníky, získávají zpětnou vazbu, dělají pohovory, monitorují chování v softwaru. Dalším ze zdrojů je obchodní oddělení, které přichází zprostředkovaně s názory a touhami od jejich zákazníků. Všechna tato data

musí dohromady dát plnohodnotnou story. Spojuje kvantitativní a kvalitativní data. Dále je nutné upřednostnit tyto příběhy, zařadit vše do plánu a rozhodnout kdy a co se bude vyvíjet pomocí backlogu.

Příběh je strukturován asi takto: Jako ... chci ... abych mohl/a .... Příkladem může být: Jako manažer/ka chci umět analyzovat data z každé reklamy, abych byl/a schopen/a určit, kam investovat více peněz. Struktura příběhu ukazuje na konkrétní osoby zákazníků, jejich potřeb a důvodů těchto potřeb. Díky tomu mohou všichni členové Scrum týmu porozumět cíli, ke kterému směřují a změřit, zda ho dosáhli. Pokud jde později o prioritizaci příběhů, využívá se matice úsilí a hodnoty. Snahou je nalézt aktivity, které přinesou při co nejmenším úsilí co největší hodnotu. Příběh je spíše definice problému, funkcionality je poté řešení tohoto problému. Každá funkce v softwaru je rozdělena do tří částí. První je, co musí umět a mít, například auto musí mít motor. Druhou je, co by mohlo mít. V případě auta, čím nižší spotřebu má, tím lépe. A nakonec věci, které mohou zlepšit zákaznickou zkušenost. Sám ji nečeká, ale když se objeví, bude se mu to líbit. Například určitý designový prvek na autě, který zlepší pohled na produkt.

### **Vlastní verze Scrum**

Scrum si Softwarová firma upravila podle sebe. Každé ráno se schází na daily stand-up schůzkách, organizuje také groomings, kde čistí backlog. Nedělá review, ale demo, kde prezentuje produkt vybraným zákazníkům, testuje a sleduje jejich chování. Sprint trvá dva týdny, není ale od pondělí do pátku. Zhruba první dva dny mají na plánování a poslední dva dny na zhodnocení. Jeden plný nepřerušovaný týden je tedy na práci. Důležité jsou retro schůzky na závěr sprintu, protože si firma hodně zakládá na neustálém zlepšování se. Hledají, co mohou začít či přestat dělat k doručení lepší a kvalitnější práce.

## **6.4.2 Mobilní operátor**

### **Agilní metody**

Mobilní operátor organizuje své zaměstnance dle agilní struktury dle Spotify modelu. Agilní metoda, která je v podniku používána, je SAFe, tedy Scaled Agile Framework, která jim dává možnost škálovat agilní řízení do celé organizace, nejen do jednotlivých týmů. Dále využívají některých metod a praktik ze Scrumu. Pracují ve dvoutýdenních

sprintech. Metody byly zvoleny konzultantskou firmou po zřejmě úspěšné implementaci v dalších českých firmách.

### **Spolupráce se zákazníky**

Firma dlouho nepracovala s názory a zpětnou vazbou zákazníků. V posledních letech tento přístup změnila, ale pomocí agilní transformace ho může nadále rozvíjet. Zajisté je to o mentalitě a kultuře v celé firmě, ale také o procesech, které práci se zákaznickými daty zprostředkovávají. Firma sbírá a vyhodnocuje zpětnou vazbu z různých zdrojů jako vyskakovacích oken na webu, aplikací, přímých dotazům na zákazníky, sledování chování a dalších metrik v softwaru nebo telefonickou linkou. Používání této zpětné vazby je spojeno s digitální transformací celé organizace a při vyhodnocování se používá spíše zastaralý způsob myšlení. Je to manažerský proces, který je aplikován jen na oko. Chybí opravdový prozákaznický přístup, který by měl přivést zákazníky do středu všeho dění a odvíjet ostatní aktivity právě od něj.

Squad B2B softwaru se zdá být jediným, který získává kvalitativní i kvantitativní data z různých zdrojů a využívá je. Pracuje s nimi na týdenním squad meetingu. Na této speciální schůzce se baví pouze o zkušenosti zákazníka. Cílem je, aby vývojáři každý týden vnímali a cítili spokojenost a nespokojenost zákazníků s jejich prací. Nevyvíjí totiž pro výkonnou radu a ředitele společnosti, vyvíjí pro zákazníky. Proto jsou zpětná vazba a data od zákazníků tolik důležitá. Stejný pohled a postupy by měly adoptovat také ostatní týmy.

### **6.4.3 Shrnutí**

Obě firmy používají svou vlastní verzi agilních metod. Z toho je možné usoudit, že opravdu ideální metoda neexistuje. To, jakou metodu podnik použije je individuální, na základě potřeb a je možné si vytvořit vlastní verzi metody, která dává největší smysl pro danou chvíli a realitu. Samozřejmě je možné ji dále vylepšovat a upravovat, s tím, jak se organizace dále mění. Softwarová firma využívá Scrum, který si sama upravila, například tím, že k pozici Product Ownera přidala Product Managera. Mobilní operátor zase své týmy organizuje do tribů a squadů pomocí Spotify metody. Uvnitř týmů používá prvky Scrum, ale celkově vše řídí pomocí SAFe. Metoda pomáhá hlavně s nastavením principů, které jsou potřebné v tak velké organizaci, jakou operátor je.

V tom, jak firmy involvují zákazníky a jejich názory, jsou obě dost rozdílné. Softwarová firma má vybudovaný nejen skvělý proces, ale co je důležitější, způsob myšlení přes celou organizaci, který vyzdvihuje důležitost zákazníků. Má jasně definované, z jakých zdrojů sbírá zákaznická data, jak je zpracovává a jak je organizuje do uživatelských příběhů. Ty je pak produkt tým schopný prioritizovat a zařadit do plánu a dalších sprintů. Pomáhají také jako cíl, který je měřitelný a je jednoduché zjistit, zda ho bylo dosaženo.

Mobilní operátor má v tomto procesu velké mezery. Opět je potřeba zmínit, že existují mezery v nastavení hodnot, myšlení a kultury, která by vyzdvihovaly zákazníky v celé organizaci. Správně se zpětnou vazbou a zákaznickými daty pracuje jen jeden tým, pro zbytek organizace je to procesní úkol a dělá se vlastně jen na oko. Je důležité, aby zodpovědná osoba, tedy Product Owner a celý produkt tým, vytvořil a konsolidoval různé zdroje, odkud je možné zákaznická data, názory a zpětnou vazbu získávat. Úkolem tohoto pracovníka by také mělo být zajištění, že se data opravdu využívají ve vývoji produktu, dalším vyhodnocování a dále neustálém zlepšování.

## **6.5 Praktická agilita: Inovace produktu**

Fungující produkt, který přináší co největší hodnotu pro zákazníky, je základem agilního vývoje. Je to výstup veškeré práce. Oproti waterfallovému tradičnímu vývoji se na produktu nepracuje několik let, ale snahou je ho uvést na trh co nejdříve, případně po malých částech, předem validovat, testovat, získat zpětnou vazbu a pak ho dále upravovat a zlepšovat. V jednadvacátém století očekáváme, že firmy jsou schopny neustále inovovat, jít kupředu před svou konkurencí a posouvat celým trhem. Toto kritérium hodnotí schopnost inovovat produkt, zlepšovat se, pohybovat se na trhu, pracovat s konkurencí. Agilita je totiž o schopnosti se flexibilně pohybovat v neznámém a rychle se měnícím světě.

### **6.4.1 Softwarová firma**

#### **Inovace a strategické směřování**

Softwarová firma je schopna neustále reflektovat nad tím, co zákazníci chtějí, co nechtějí, co budou chtít až to vyvinou. A podle toho nastavují strategické směřování. Přemýšlí také nad tím, na jakém trhu jsou a na jakém by chtěli být v budoucnu a kam by se chtěli dále posouvat. Tyto informace nezískávají jen z produktového týmu, tento proces byl již zmíněn v kapitole Doručení agility. Ve firmě je také datový a inovační tým.



Všechny tyto týmy sledují, co dělá konkurence. Organizace se pohybuje ve velmi konkurenčním prostředí, který se neustále mění a je velmi náchylné na nové technologie. Jak se tedy mění technologie, mění se i směřování konkurence a Softwarová firma nesmí zaostávat. Jedná se o velkou mapu činností, některé i dost abstraktní. Datový tým v nich hraje velkou roli a organizace se neustále zjišťuje, co nového dokáže s daty dělat, jak by mohli využít prvky umělé inteligence a strojového učení. Spousta funkcionalit v produktu vznikají jako nápady a nalezené příležitosti, které se daly jednoduše napasovat na potřeby zákazníků. Součástí datového týmu je i inovační tým, jehož úkolem je se zaměřovat právě na trendy v technologiích, v umělé inteligenci, v datech, co je možné nebo co bude možné v budoucnu. Dalším týmem, který je do procesu inovací zařazený je Produktový marketing, který se stará o to, jak produkt dostat na trh a komunikovat ho. Jejich cílem je ale také analyzovat, o jaké produkty by mohl být v budoucnu zájem a do čeho by se mohl inovační tým dále pustit.

### **Inovace podle názorů zákazníků**

Názory zákazníků a jejich potřeby jsou samozřejmě důležité, nejsou ale jediným zdrojem pravdy. Ne všichni zákazníci vědí, co chtějí a potřebují nebo to své potřeby formulují jinak. Pro pracovníky je nutné poslouchat mezi řádky a brát data z různých zdrojů. Není možné plánovat podle názoru jednoho zákazníka, je nutné vzít v úvahu více pohledů z různých kvantitativních a kvalitativních druhů dat.

### **Přístup k vývoji v různých divizích**

Asi před rokem došlo k fúzi Softwarové firmy s dalšími třemi společnostmi. Každá z nynějších divizí pochází z jiné země, má jinou historii, jiný produkt. Cílem je dále integrovat postupy, produkty a celé firmy do jednoho ekosystému. Každá z divizí má na agilitu dále jiný pohled. Původně česká Divize A a americká Divize B vyrostly podobně. Vytvořily produkty, které se dařilo prodávat a rostlo se kolem nich. Hlavní rozdíl, který byl již popsán v předchozích kapitolách byl, že některé týmy dělaly rozhodnutí orientované na prodej. V Divizi A jsou ale všechna rozhodnutí založena na zákazníkovi. Jsou si tedy jisti, že zdroje, které investují do vývoje, se vrátí.

### **Komplexní a měnící se okolní svět**

V Softwarové firmě dobře rozumí okolnímu světu. Agile jim pomáhá rychle validovat, zda to, co dělají dává smysl a případně změnit směr. Ve chvíli, kdy přišla pandemie, podle nich, spousta firem ztroskotala, protože byla příliš investovaná do plánu a nebyli

schopni ho rychle změnit. Pro organizaci je lepší rozdělit plány do dvoutýdenních cyklů, jít s produktem ven, pak si promluvit s marketingem, obchodním oddělením, zákazníky a změnit směr kdykoliv je potřeba. Snahou je, aby vztah k plánu by nikdy neměl být osobní a zaměstnanci by se neměli bát ho hodit do koše nebo úplně změnit.



Obrázek 14 Vnímání změn v Softwarové organizaci, Vlastní zpracování inspirované knihou *Agile Experience Design* (Ratcliffe a Mcneil, 2011).

### **Vnímání změn**

Na obrázku 14 je vizualizováno myšlenkové nastavení zaměstnanců Softwarové firmy. Na základě hloubkových rozhovorů bylo vyzorováno, že často neví, kde bude organizace za několik měsíců či let a je často nutné měnit směr a plány. Je ale důležité mít cíl, kterého je nutné dosáhnout. Změnit se tak může cesta, ale cíl zůstává stejný. Se stejným myšlením vznikla spousta start-upů, původní myšlenka se změnila. S takovým myšlením je také zajímavé sledovat, jak firma vnímá finance a investice. Ve waterfallu je nutné investovat, dokud není produkt na trhu, investice se vrátí až poté (nebo nevrátí vůbec). Pokud podnik řídí agilně, investice se může kdykoli změnit, někdy snížit, někdy zvýšit, a to na základě toho, jak se produkt mění, jak se mění zákazníci a celý trh. Protože produkt na trh přichází po malých částech, peníze se také vrací postupně a je možné je investovat zpět. To je mimochodem také důvod růstu této firmy.

Softwarová firma se nachází na velkém a konkurenčním trhu, který není možné kontrolovat. Monitoruje ho ale, sleduje, co se na něm děje a je velmi dobře schopna reagovat na případné změny.

## **6.4.2 Mobilní operátor**

### **Plánování**

Mobilní operátor neplánuje na více než 6 měsíců dopředu, protože se vše velmi často mění. Ve firmě tedy plánují střednědobě, nedokážou totiž předvídat, co bude za rok nebo za pět let. Nejkonkrétnější jsou plány na následující tři měsíce.

### **Změna plánů**

Organizace mění plány na základě dat, které mají o zákaznících, informace ale nejsou pravidelné nebo kompletní, není to pro ně tedy v současné době moc jednoduché. Dále sledují, jak se chová konkurence, co nabízí, jak vyvíjí své produkty. Konkurence má v agilitě a inovacích náskok, další firmy jsou schopny lépe investovat do vývoje a více se zajímají o to, co zákazníci chtějí a podle toho je utvářena podoba produktu.

### **Přístup k inovacím**

Zaměstnanci Mobilního operátora vnímají inovace spíše jako aktivitu, která je nutná, ale vyžaduje investice. Je hodně o experimentech, které dělají. Snahou je vytvořit aplikace, která jednoduchá a snadno použitelná bez návodů.

Operátor se o inovacích příliš nezmiňuje, naráží na problémy s financováním a ochoty vedení do inovací investovat firemní zdroje.

## **6.4.3 Shrnutí**

Přístup k investicím odhaluje, jak vyspělá organizace v rámci agilní transformace je. Na rozdíl od vize, kultury, dané struktury a konkrétních agilních metod, se nejedná o něco, co firma musí dělat. Je to přidaná hodnota, která jim dodá konkurenční výhodu, schopnost odlišit se, dostat se dopředu, proaktivně reagovat na aktuální situace na trhu.

Softwarová firma si na investicích zakládá a má několik týmů, které jí pomáhají formovat neustále měnící se plány. Jedná se o datový, inovační tým, ale také produktový tým či produktový marketing. Všechno jsou to zdroje, které zjišťují, kam se bude trh, zákazníci i technologie posouvat. Na základě zjištěných informací nastavuje směřování celé Softwarové firmy.

Mobilní operátor má ve vnímání inovací poměrně velké mezery. Až staromódní přemýšlení či vnímání některých zaměstnanců, hlavně na vyšších pozicích, tomu nepomáhá. Přístup k inovacím je o také o kultuře v dané firmě, schopnosti experimentovat, zkoušet a být ochoten se učit. Investovat do nových nápadů, které nemusí fungovat. Ale mohou společnost posunout v růstu. Zde má právě Mobilní operátor prostor se zlepšit. Ve firmě mohou například zařadit do týmů inovační pracovníky, kteří jsou schopni analyzovat, co se děje na trhu, co dělá konkurence, co je nového v technologiích, jaké jsou nové trendy v zákaznické zkušenosti a podobně. Důležité je podívat se na to, jak jsou inovace vnímány od vrcholu vedení firmy až po řadové pracovníky.

Ani jedna z firem nemá dlouhodobé plány, spíše střednědobé na několik měsíců dopředu. V tomto ohledu jsou obě agilní a flexibilní. Nikdo nedokáže předvídat, jak se bude svět měnit, což události posledních let opravdu podtrhují.

# 7 HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V předchozích dvou kapitolách byl představen model agilní vyspělosti spolu s kritérii, vytvořené autorem práce. Výstupy z hloubkových rozhovorů byly zařazeny dle čtyř hodnotících kritérií. Cílem sedmé kapitoly je na základě těchto kritérií zařadit obě zkoumané organizace do jedné z úrovní modelu agilní vyspělosti. Na základě toho jsou dále vytvořeny návrhy pro další změny a doporučení pro Softwarovou firmu a Mobilního operátora. Zmíněny jsou také faktory, které ovlivnily transformaci a na závěr byla také sestavena obecná doporučení pro další organizace, které by chtěly s agilní transformací začít.

## 7.1 Faktory ovlivňující transformaci

Po zhodnocení obou organizací, Mobilního operátora a Softwarové firmy, je možné vyzozorovat faktory či společné znaky, které transformaci v obou organizacích ovlivňují.

### **Důvod proč přejít k agilitě**

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které celou transformaci ovlivňují je důvod, proč se organizace na agilní řízení rozhodnou přejít. Agilita je často zmiňována jako buzzword a organizace přijímají nové metody, struktury a přístupy, protože jsou moderní a používají je ostatní.

Softwarová firma přijímala agilní postupy už svého začátku, protože byla nucena k neustálým změnám a vývoji na základě toho, co se zákazníkům prodalo. Firma věděla, že bez agilního řízení nebude schopna vyvíjet produkty, které přinesou co nejvyšší možnou hodnotu zákazníkům.

Historie Mobilního operátora byla jiná, jedná se o velmi tradičně řízenou firmu, která se k agilitě rozhodla poté, co na podobný styl řízení přešly jiné pobočky organizace. V tomto případě sama firma přechodu moc nerozuměla, neměla jasně definované důvody. Agilita byla vnímána jako příležitost a strategie, která by mohla vyřešit spoustu problémů.

## **Vize v rámci agilní transformace**

Softwarová firma postupně s agilitou rostla, zlepšovala se a vyhledávala nové příležitosti a způsoby. Sama tedy nikdy žádný model agilní transformace nevyužívala. Spíše, než vizi si nastavila hodnotu otevřenosti a neustálého zlepšování svých produktů a svých vlastních procesů.

Proces agilní transformace měla u Mobilního operátora na starosti konzultantská firma. Ta se rozhodla testovat nové metody na pilotních týmech a dále škálovat do dalších squadů a tribů, poučit se z předchozích chyb. Cílem ale bylo být agilní, což je velmi obecná a neměřitelná definice. Reálnou vizi nejenže nikdo nezná, ale zaměstnanci jí nejsou inspirováni a nejsou motivováni k jejímu dosažení.

## **Leadership a angažovanost vedení**

Protože změna byla vždy v DNA Softwarové firmy, tak i vedení firmy bylo ke každé novince velmi otevřené. Organizace byla schopna přijímat jen nové zaměstnance, kteří by buď v agile zkušenosti měli nebo jsou s tímto přístupem hodnotově a kulturně propojeni. Vedení se samo dále vzdělávalo a pozitivně transformaci podporovalo.

Nutné je zmínit, že se jedná především o Divizi A, která naráží na překážky s částečnou rigiditu ze strany Divize B. Ta je v nižších příčkách organizační struktury agilní, ale způsob, jakým se rozhoduje je postaven špatně, jedná se o velmi obchodně založená rozhodnutí ze strany vedení firmy. Zde organizaci čekají další výzvy ke sjednocení přístupu vyšších manažerů.

Zaměstnanci Operátora se stále setkává s rozhodováním postaveném na velmi tradiční a pevně dané organizační struktuře. I když v nižších příčkách se všichni organizují do tribů a squadů, na vrcholu stále sedí manažeři, kteří rozhodují o tom, co, kdy a jak se bude vyvíjet. Je zde zřejmé nepochopení jedné z myšlenek a vedení podporuje agilitu tam, kde se jim to hodí.

## **Hodnotové nastavení a agilní kultura**

Softwarová firma byla schopna vybudovat velmi silnou organizaci, ve které mají minimálně klíčové osoby velmi dobře nastavené myšlení a přístup a k agilitě. Ať už jde o vnímání důležitosti zákazníků, jejich názorů a vytváření co největší hodnoty pro ně či hledání nejjednodušších řešení k výsledku. Agilní kultura se ale ukazuje také v přístupu

zaměstnanců, rovnosti mezi nimi, plochou organizační strukturou, schopnosti spolupracovat a komunikovat v týmech. Zásadní je hodnota neustálého zlepšování, která pomáhá k dalšímu růstu v rámci agilní transformace, ale také k vylepšování produktů, procesů a s otevřeností k inovacím a novým nápadům.

I přesto, že manažeři z Mobilního operátora rozumí důležitosti Agilního Manifestu, jeho hodnot a principů, je zřejmé, že řízení podle nich v týmech chybí. Organizace má spoustu vlastních kulturních problémů, které mohou být zakořeněny hluboko a přijetí nových přístupů a hodnot není jednoduché. Konzultantská firma zanedbala zaměření na nové hodnoty a přeskočila k reálnému praktikování agility. Před implementací agilních přístupů do nových týmů a oddělení je nutné se vrátit na začátek, vybudovat agilní kulturu a zaměřit se na způsob myšlení a chování v rámci celé organizace.

### **Nastavení organizační struktury**

Pokud jde o organizační strukturu, Softwarová firma převzala základní modely agilního řízení. Základem jsou samořídící týmy, multidisciplinární složení těchto týmů, plochá organizační struktura, ve které je snadné spolupracovat. Velikost týmů a jejich složení je vhodně nastaveno. Firma má správně nastavené role mezi Product Ownerem a Product Managerem. Týmy se potkávají denně, navzájem se motivují, je mezi nimi důvěra a respekt, sdílejí a jsou transparentní. Do struktury dále dobře zapadají datové týmy, které se zaměřují na umělou inteligenci, strojové učení a inovace produktu.

V počátcích agilní transformace se konzultantská firma Mobilního Operátora zaměřovala právě na změnu struktury a přechod na Spotify model. I přesto, že nevyužívá plného potenciálu nastavením agilních hodnot a principů, v rámci struktury je dosaženo multidisciplinarity a týmy jsou schopny postarat se o výsledek od začátku do konce (end-to-end) bez externí pomoci. Squady v podniku existují pro jednotlivé aplikace, pro B2C, B2B, e-shop, web, digitální oddělení apod. Struktura ale stále nezohledňuje konečné zákazníky. Úspěch se hodnotí podle toho, zda byl výstup práce doručen a bylo dosaženo obchodních cílů. V organizaci existují velká síla, bariéry mezi odděleními a týmy nejsou schopny spolupracovat, i přesto, že to zmíněný Spotify model sliboval. Jedním z kroků, které musí Operátor podniknout je přizpůsobení a upravení modelu, aby byl lépe postaven na jejich současnou situaci a potřeby.

## **Spolupráce se zákazníky**

Softwarová firma je velmi orientovaná na zákazníky a je schopna získávat jejich názory z mnoha zdrojů v podobě kvantitativních i kvalitativních dat. Pracuje i s obchodními odděleními, které získávají názory nepřímo. Produkty také testuje s konkrétními klienty. Nemá potřebu zavděčit se všem, velmi pečlivě si vybírá, jaká je cílová skupina produktu a pro koho ho vyvíjí. Pro mnohem lepší soustředění se na zákazníky byla pozice Product Ownera rozšířena na Product Managera. Další výzvou je zefektivnit vývoj tak, aby byl rychlejší, ale zákazníci byli vnímáni stejně důležitě.

Agilní transformace se práci se zákazníky zlepšuje, ale Mobilní operátor stále používá velmi zaostalý způsob myšlení. Chybí opravdový pro zákaznický přístup. Změny se zatím dočkal jen jeden tým, který se zákaznickými daty správně pracuje, je důležité, aby stejný přístup a postup následovaly i další týmy.

## **Výběr agilních metod**

V Softwarové firmě byli schopni vytvořit vlastní verzi Scrum. Podnik si velmi dobře nastavil všechny procesy a agilním metodám rozumí. Organizace je tedy schopna nadále metodu upravovat a vylepšovat podle potřeb organizace.

Mobilní operátor s agilitou začal možná příliš komplikovaně. Pro organizaci týmů používá Spotify model. Uvnitř jednotlivých týmů se řídí podle metody Scrum, pracují ve sprintech a používají i další principy metody. Ke škálování do dalších týmů a oddělení je využíván SAFE, tedy Scaled Agile Framework. Všechny metody jsou poměrně složité a jejich implementace naráz může způsobit zanedbání základů. Metody také byly vybrány konzultantskou firmou, protože se často používají jinde. Zda jsou ale založeny na potřebách podniku, jeho cílech a realitě, je sporné.

## **Plánování**

Agilní řízení pomáhá Softwarové firmě pochopit, že nemůže plánovat desítky let dopředu. Na trh s produktem přichází ihned po vývoji a testuje ho, získává zpětnou vazbu a neustále ho vylepšuje. Je schopna případně vývoj zastavit, pokud smysl nedává. Ve firmě mají krátkodobé a střednědobé plány, které se ale velmi často mění



a přizpůsobují. A to na základě názorů zákazníků, chování trhu, konkurence či vývoje technologií.

Mobilní operátor plánování vnímá podobně a plány nejsou vytvářeny na dobu delší než šest měsíců, protože delší budoucnost není firma schopna předvídat. Organizace by chtěla více využívat zákaznická data a na jejich základě plány dále upravovat, to se aktuálně neděje.

### **Přístup k inovacím**

Cílem agilního řízení je vytvořit organizaci, která je schopná se rychle vyvíjet na základě toho, jak se mění svět. Tohoto cíle Softwarová firma určitě dosáhla. Je velmi otevřena inovacím a je schopna měnit svůj směr, podle dostupných dat a predikcí. Velkou roli v inovacích hraje datový tým, protože produkt jako takový je postavený na získaných datech. Roli v něm hrají moderní technologie, umělá inteligence či strojové učení. Jak se postupně mění technologie, tak se mění a inovuje i produkt. Podnik má konkurenční výhodu v tom, že proaktivní. Nereaguje jen na okolní změny.

Mobilní operátor je v přístupu k inovacím spíše uzavřený. Inovace vnímá spíše jako velké kroky, které vyžadují značné investice. V dalších fázích vyspělosti je důležité, aby pochopil, že agilita mu může pomoci rychleji a efektivněji testovat, experimentovat a inovovat. Krokem, který by mohla firma podniknout je vytvoření kultury, kde je normální inovovat, přicházet s nápady a zkoušet nové věci. Dále odbourat bariéry k inovacím nebo případně do týmů zařadit osoby přímo zodpovědné za inovace.

## **7.2 Zařazení dle modelu agilní vyspělosti**

Hodnocené organizace jsou v následující kapitole zařazeny do jednotlivých úrovní dle modelu agilní vyspělosti, který byl vytvořen autorem práce. Podnik se může nacházet v jedné z pěti úrovní.

### **Úroveň modelu vyspělosti:**

Úroveň 0: Neagilní či nesystematický

Úroveň 1: Zakládání

Úroveň 2: Vývoj

Úroveň 3: Rozšíření

Úroveň 4: Neustálé zlepšování

### **7.2.1 Softwarová firma: Neustálé zlepšování**

Softwarová firma velmi často popisovala kvality organizace, která je na nejvyšší úrovni agilní transformace. Podnik velmi rychle začal používat agilní praktiky, nikdy tedy na nulové úrovni nebyl. Postupné experimentování, zlepšování a růst s agilitou zajistil, že si firma vytvořila svoji ideální verzi agilního řízení. Je zřejmé, že organizace smyslu a principům agility dobře rozumí, je z nich schopna čerpat vše, co pro ni bude potřebné.

Důvodů pro zařazení do poslední úrovně je několik. Agilita je zakořeněna do DNA firmy. Tomu odpovídá způsob přemýšlení a práce zaměstnanců. Řízeno je v souladu s hodnotami a principy Agilního Manifestu. Podnik se také neustále snaží zlepšovat. Firma používá správnou kombinaci agilních metod a je schopna si je upravovat dle svých potřeb. Organizační struktura je velmi dobře nastavená, aby byla co nejvíce orientovaná na zákazníky. Zároveň je plochá, podporuje komunikaci a spolupráci mezi celými týmy i jejími členy. Softwarová firma je schopna rychle měnit směr, plány a inovace vnímá jako klíčové. Proto například datové a inovační týmy zařazuje do své struktury.

Tato fáze se také může nazývat posílení a opakování. Je nutné neustále přemýšlet nad tím, jak se v rámci agility posouvat, dále se zaměřovat na agilní kulturu a způsob myšlení ve firmě. Softwarová firma velmi správně rozumí tomu, že agilní transformace je pojem abstraktní a nemá finální stav. Protože se sama neustále mění, musí se ustavičně přizpůsobovat a zlepšovat agilitu. To jen podtrhuje správné zařazení do nejvyšší úrovně modelu.

Výzvě, které firma čelí, je zejména integrace s dalšími třemi divizemi, které jsou z jiných zemí, mají jiné agilní přístupy, vyvíjí produkty trošku jiným způsobem. S novým vedením je nutné pracovat tak, aby rozumělo důležitosti agilního řízení a jeho myšlení podporovalo v rámci celé organizace. Složitě bude sjednotit celou organizaci dle nových hodnot a kultury či vytvořit novou organizační strukturu. Podnik stojí před zkouškou, bude muset dále přehodnocovat postupy, které využívá, metody a agilní přístupy a upravit je podle současné reality. Jinými slovy se musí neustále měnit a zlepšovat.

## 7.2.2 Mobilní operátor: Vývoj

Mobilní operátor je zařazen do druhé úrovně modelu agilní vyspělosti, Vývoje. Transformace byla započata zhruba před rokem, několik týmů nové přístupy pilotovalo a nyní naplno používá. Týmy se na nové procesy stále spíše adaptují, než aby využívaly jejich plný potenciál.

Organizace zanedbala některé důležité kroky, které by ji mnohem rychleji posunuli do vyšší úrovně. V prvních úrovních transformace by se organizace měly zaměřit na vytvoření povědomí a nadchnout zaměstnance ke změně, aby chtěli být její součástí. Firmě také chybí jasná definice toho, proč prochází agilní transformací a jakákoliv vize.

Mobilní operátor má nezanedbatelné kulturní problémy. Zažití nových hodnot, principů a vytvoření nové agilní kultury je pro organizace nesnadný úkol. Je to ale důležitý krok, který musí učinit, aby se dále posouvali. Začít by měli u vedení celé firmy.

Způsob rozhodování by měl být decentralizován a přenesen na úroveň tribů a squadů. Spotify model, struktura a pozice pracovníků by měly být upraveny na základě aktuální situace a potřeb firmy. Mobilní operátor by se měl více zaměřit na rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Zajistit, že mají potřebné znalosti a dovednosti, spojené s agilitou. Existuje spousta dovedností, které se nevybudují pouhou změnou struktury, jako například spolupráce, podnikavé myšlení, transparentnost, důvěra či samostatnost.

Zapomínat by se nemělo na zkvalitnění produktu a inovace, schopnost investovat do produktu, experimentovat, testovat. Cílem by mělo být vytvořit lepší aplikace, které je snadné používat a pomáhají naplnění firemních cílů.

Podnik také čeká zlepšování procesů, spojených se začleněním zákazníků či zákaznických dat do vývoje, testování či získávat zpětnou vazbu. Zásadní je nejen vytvořit systém sběru a vyhodnocení různých typů dat, ale hlavně změna v myšlení. Každý zaměstnanec si musí být vědom toho, kdo jsou koncoví zákazníci, pro které jsou produkty vytvářeny a jaké jsou jejich potřeby a přání.

Teprve ve chvíli, kdy bude organizace schopna vrátit se na samý začátek, vybudovat základy, které jí v agilní transformaci chybí, se může posouvat dále.

## **7.3 Doporučení pro zkoumané organizace**

Popisované organizace mají velmi rozdílnou historii, kontext, odvětví, ve kterém se pohybují, jiné produkty a realitu. Nachází se na různých úrovních modelu agilní vyspělosti. Mobilní operátor se nachází na druhé úrovni, nazvané Vývoj. Pro další rozvoj se ale musí vrátit na samý začátek transformace a zajistit, že je nejen schopna praktikovat agilitu, ale je ve skutečnosti agilní. S tím naopak nemá problémy Softwarová firma, která se nachází v nevyšší úrovni modelu Neustálém zlepšování. Mohla by jít spoustě jiných firem příkladem. Sama ale stojí před výzvou. Nedávno si prošla fúzí se třemi dalšími divizemi a nyní musí sjednotit nejen finální produkt, ale také veškeré procesy či organizační strukturu. V této kapitole jsou doporučení pro obě organizace, aby se mohli dostat do další úrovně, případně se udrželi v té nejvyšší.

### **7.3.1 Doporučení pro Softwarovou firmu**

I přesto, že se Softwarová firma nachází v nejvyšší úrovni modelu, jde hlavně o Divizi A. Podnik si nedávno prošel fúzí a nyní ho čeká integrace produktu, organizační struktury a všech divizí do jedné společnosti. Prakticky se nachází znovu na začátku agilní transformace, protože ji čeká sjednocení způsobů a vnímání agility, ale i používaných modelů, procesů či celé struktury. Výhodou je, že Divize A je tak vyspělá, že se od ní mohou ostatní podniky učit. Níže jsou popsány oblasti, na které se v další transformaci firma musí zaměřit a doporučení na změny pro další růst.

#### **Začít s vedením organizace**

Nové vedení Softwarové firmy by mělo chápat, proč je agilita důležitá, jak funguje a jít příkladem k další změně. Jejich úkolem je vytvářet prostředí, které je otevřené inovacím, změnám a které podporuje agilní kulturu a základní myšlenky agilního Manifestu. Úkolem vedení je zde sjednotit všechny divize, bourat bariéry a pomyslné zdi, vytvořit transparentní a příjemné prostředí pro změnu.

#### **Vytvořit povědomí a nadchnout pro změnu**

Transformace by měla pokračovat komunikací požadovaných změn směrem do celé organizace. Nejdříve je dobré se zaměřit na vytvoření povědomí, později by všichni zaměstnanci měli toužit po změně, rozumět proč je nutné integrovat do jedné společnosti, jaké kroky budou následovat a jakou v tom hrají roli oni.

### **Rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců**

Zaměstnanci by si měli projít vzděláním pro rozvoj znalostí a dovedností, které potřebují. Je možné, že se mezi divizemi nachází velké rozdíly v dovednostech, které jsou v agilním řízení potřeba.

### **Přehodnotit agilní hodnoty, způsob myšlení a kulturu**

Spojení čtyř rozdílných divizí do jedné také znamená sjednocení čtyř různých kulturních celků. Každá z nich si bude chtít zachovat svoji integritu, je ale důležité najít stejné hodnoty a zajistit, že jsou v souladu s agilními. Stejně tak jde o způsob myšlení a chování zaměstnanců, které bude třeba změnit a vyrovnat případné rozdíly.

### **Restrukturalizace**

Celá organizace si postupně projde změnami převážně v organizační struktuře. Ta by měla zajistit vytvoření jednoho produktu, který bude mít více částí, dle dnešních divizí. Musí se změnit některé týmy, role a pozice. Nová struktura by měla následovat strategii, kterou má podnik vytvořenou pro produkt. Doporučeno je používat model Product Ownera a Product Managera, kterou používá Divize A.

### **Aktualizace agilních metod**

Všechny čtyři divize sice používají Scrum, každá si ale metodu upravila podle svých potřeb. Ty se také mění, a tak bude celý model potřeba sjednotit a upravit, aby co nejvíce pomáhal v současné situaci. Je nutné, aby se žádná divize příliš nadržela svých postupů, jako těch nejlepších a jediných, které je možné používat. V nové realitě, ve které se bude celý Softwarová firma, po sloučení čtyř divizí, nacházet je opět nutné najít ideální model či kombinaci modelů.

### **Vyvíjet rychleji, ale zachovat zapojení zákazníků**

Od Divize B by se firma měla naučit, jak přivést produkt na trh rychleji a od Divize A, jak stále zachovat stejně kvalitní zákaznickou spolupráci. Je potřeba najít novou rovnováhu, rychleji vyvíjet, testovat a podle toho upravovat další plány.

### **Decentralizované rozhodování**

Některé divize jsou v rozhodování spíše konzervativní, konkrétně v tom, co a kdy se bude vyvíjet. Rozhodnutí jsou dělána na základě prodeje. Je nutné, aby zde šla Divize A vzorem a všechny čtyři divize byly produktově a zákaznický orientované. Neměla by

se dělat krátkodobá, ničím nepodložená rozhodnutí, která uspokojí akcionáře. Firma finančních výsledků dlouhodobě dosáhne, pokud bude prioritizovat produkt a přinášet co největší hodnotu pro zákazníky.

### **Udržet inovace na vysoké úrovni**

Organizace by měla převzít model spolupráce s datovými a inovačními týmy. Je vhodné, aby firma dále inovovala, přicházela s novými nápady, experimentovala. Dvě ze čtyř divizí jsou v tomto spíše zastaralé a musí se naučit, jak pracovat s moderními technologiemi, novými postupy, umělou inteligencí a hledat nové příležitosti k růstu.

### **Krok po kroku a nespěchat**

Integrace může trvat několik měsíců i let, změna může být pro část zaměstnanců nepříjemná. Velkým problémem bývá blízký vztah k původní organizaci a víra, že jejich způsob byla jediná správná cesta. Není nutné agilní transformaci nijak uspěchat, naopak začít s málem, pilotovat, testovat a dále škálovat do zbytku organizace. Učit se, rozumět, že perfektní stav neexistuje a je pouze nutné vytvořit nejideálnější verzi agility, na základě potřeb a cílů Softwarové firmy. Principem agility je také jednoduchost, není nutné transformaci příliš komplikovat.

## **7.3.2 Doporučení pro Mobilního operátora**

Mobilní operátor se nachází ve druhé úrovni modelu agilní vyspělosti. Podle všeho má celá transformace problémy, které začínají s neostatečnou angažovaností, protože většina odpovědnosti byla převedena na konzultantskou firmu. Hlavním doporučením pro Mobilního operátora je, aby se vrátil na začátek celé transformace, zaměřil se na základy, upravil, co nedává smysl a nefunguje a teprve poté procesy škáloval do zbytku organizace.

### **Vytvořit agilní vizi a plán**

Organizaci zajisté chybí více systematická agilní transformace. Firma by si měla definovat, proč vůbec na agilitu přechází, co se jí snaží získat a jaké očekává benefity. Cílem je vytvořit plán, jak se stát lepší agilní organizací a lépe praktikovat agilitu. S plánem a vizí by měla být schopna nadchnout zaměstnance ke změně.

## **Vzdělat vedení**

Vedení Mobilního operátora zřejmě neví, co agilní řízení vlastně je, jak firmě může pomoci a jak ono samo musí změnit svůj způsob myšlení a chování, aby bylo v souladu s agilními principy. Právě vedení organizace musí jít v dalších krocích příkladem a být spoluzodpovědné za celou transformaci, což dříve chybělo.

## **Změna hodnot a kultury**

Způsob myšlení a chování zaměstnanců se nezmění jednou prezentací, musí se tomu přizpůsobit přístup vedení, způsob vedení týmů, procesy, principy, ale i organizační struktura. Zde bude mít organizace velkou výzvu, protože má právě s kulturou velké problémy. V podniku nechybí znalosti a dovednosti v práci s triech a praktikování Scrum. Chybí ale dovednosti jako spolupráce, transparentnost, důvěra, komunikace, samostatnost, prozákaznický přístup a další schopnosti, které jsou navázané na Agilní Manifest. Vhodné je pracovat s guildy jako zájmovými skupinami a podporovat samo vznikající celky, které by se dále sdružovaly a podtrhávaly agilní kulturu.

## **Plnohodnotný Spotify model a decentralizace rozhodování**

Neúspěšná transformace není zapříčiněna Spotify modelem, který by byl chybný. Organizace ale očekávala, že model sám vše změní k lepšímu. Spolu s rozřazením do tribů a squadů je ale nutné přizpůsobit agilně chování a myšlení. Nebo také procesy spolupráce se zákazníky, změnit způsob rozhodování a podobně. Firma je velmi zastaralá v přístupu k rozhodování, a to zejména na úrovni vyššího vedení. Je ho nutné decentralizovat a přenést na stupeň tribů či squadů. Vedení může přijít s většími firemními cíli. Ty si ale týmy musí přebrat podle svého a hledat vlastní způsoby, jak jich dosáhnout.

## **Práce se zákaznickými daty**

Pouze jeden squad je schopen uspokojivě pracovat se zákaznickými daty a rozumí tomu, že vývoj je právě pro zákazníky, nikoli pro vedení firmy. Je nutné vybudovat systém sběru a vyhodnocení kvantitativních i kvalitativních dat o zákaznících a pracovat s nimi ve všech týmech. Nastavit cíle, které jsou spojeny se zákaznickými metrikami, jako například retence, doba, jakou stráví v produktu, NPS či prodej. Firma se zákaznickými daty nyní pracuje jen proto, že to manažeři vyžadují a Customer Experience je moderní přístup, o kterém se mluví. Důležité je s daty dále pracovat a dělat rozhodnutí na jejich základě.

### **Inovační kultura**

Mobilní operátor potřebuje neustále zlepšovat své produkty, testovat a experimentovat. Neměl by inovace vnímat jen jako velké investice, naopak jako malé přírůstkové změny, které se mohou dít s každou iterací. Podnik by měl usilovat o vytvoření prostředí, ve kterém může každý přicházet s novými nápady a implementovat je. Může také vytvořit inovační tým, který by analyzoval trh, zákazníky, konkurenci, technologie a přinášel nové příležitosti, kterých se v rámci inovací chytit.

### **Transformaci nekomplikovat**

Jednou z chyb, kterou Mobilní operátor udělal bylo, že se do agilní transformace vrhl příliš rychle. Začal se Spotify modelem, Scrum i SAFe, aniž by byly vytvořeny pořádné základy pro jeden z modelů. Natož, aby se zaměřili na agilní myšlení a chování v organizaci. Agilita může být velmi jednoduchá, doporučeno je tedy jít po malých krocích, ale naplno a nezapomínat právě na vybudování silných základů.

## **7.6 Obecná doporučení pro agilní transformaci**

Na základě poznatků z předchozích teoretických kapitol, ale také hodnocení dvou zkoumaných organizací, autor vytvořil obecná doporučení pro ostatní firmy, které by chtěly s agilní transformací začít či přehodnotit současný stav agility.

### **Začít s PROČ**

Začněte s PROČ a nechte ho, aby vás pohánělo (Sinek, 2009). Organizace by si měla jasně stanovit, proč chce být agilní, jakých přínosů dosáhne, jaké očekává benefity a změny. Právě to může pomoci s vytvořením agilní vize a směru, kterým se organizace může posouvat. PROČ by mělo být jednoduše komunikovatelné a může pomoci s nadchnutím pracovníků k transformaci.

### **Leadership je klíčový**

Většina tradičních organizací je velmi centralizovaných a vše se děje seshora dolů. Právě vedení firmy je ve změně klíčové. Mělo by dostat vzdělání jako první a v celé transformaci jít příkladem.

Na začátku celé agilní transformace je vhodné najít osobu či tým, kteří budou mít přechod na starosti. Některé organizace si vybírají konzultantské firmy, které mají



zkušenosti. Pomoci ale může i zkušený agilní kouč, který zná kontext, ve společnosti bude pracovat déle a může tak sledovat dlouhodobé změny.

### **Adoptovat správné agilní myšlení a kulturu**

V celé práci je kladen velký důraz právě na agilní myšlení, chování a kulturu v organizaci. S těmito aspekty je důležité začít. Agilní Manifest může sloužit jako základ, je nutné budovat znalosti a dovednosti, které mohou s dalším růstem v rámci agility pomoci.

### **Vytvořit živé organismy**

Právě vzdělání, osobní a profesní rozvoj je pro agilní organizace důležitý. Ideální je vytvořit velmi otevřené prostředí, ve kterém je možné posouvat pracovníky z jednoho týmu do dalšího. A to podle toho, kde může nejvíce přispět svými schopnostmi, ale sám se může co nejvíce naučit a růst.

### **Vytvářet co největší hodnotu pro zákazníky**

Zákazníci a produkt by měly být ve středu celého agilního vývoje. Cílem je vytvářet co největší hodnotu pro zákazníky, nikoli pro akcionáře a vedení firmy. Podnik si sám musí najít ten nejlepší způsob komunikace se zákazníky, získávání kvalitativních i kvantitativních dat, názorů a zpětné vazby od nich.

### **Hledat nejefektivnější cesty**

Takovými cestami jsou řešení komplexních problémů, které jsou nejjednodušší nebo vytváří co nejvyšší hodnotu za co nejmenší část práce a zdrojů.

### **Začít s málem a neustále se učit a zlepšovat**

Nejlepší je začít s malými piloty, testovat a zkoušet nové metody a postupy. Měnit role, pozice, přizpůsobovat je realitě. Výsledky pilotů neustále vyhodnocovat a dále škálovat do dalších týmů a oddělení. Cílem je hledat ideální agilní metody, které jsou použity na základě potřeb týmů a celé organizace. Agilita nemá žádný konečný stav a je nutné vše neustále zlepšovat. Okolní svět se neustále mění, stejně tak zákazníci, jejich potřeby, přání a preference, mění se technologie i konkurence. S tím i firma dále roste, obměňuje se a je nutné brát v potaz, že také agilní řízení se musí neustále zlepšovat.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit dvě organizace, Softwarovou firmu a Mobilního operátora, jejich vyspělost v oblasti agility a navrhnout doporučení, která by jim pomohla stav zlepšit. Součástí práce byla také definice projektového a produktového řízení, tradičního waterfallu a agile. Popsán byl Agilní Manifest, agilní kultura, ale také organizační struktura. Dále jednotlivé agilní metody jako Scrum, Kanban, SAFe či Spotify model. Vysvětlena byla i témata jako inovace, řízení změn či agilní transformace.

Hodnocení obou organizací proběhlo na základě čtyř kritérií. Těmi byly Leadership a vize, Organizační adaptabilita, Doručení agility a Inovace produktu. Pomocí těchto kritérií byly oba podniky zařazeny dle autorem vytvořeného modelu agilní vyspělosti.

Mobilní operátor se nachází ve druhé úrovni modelu, který se nazývá Vývoj. Organizace sice velmi rychle začala pilotovat agilní metody v různých týmech, podcenila ale vybudování základů. Firma nedostatečně spolupracuje s názory zaměstnanců a pohled na zákaznickou zpětnou vazbu je velmi staromódní. Firma změnila celou strukturu na Spotify model, začala řídit pomocí Scrum a SAFe. Celá transformace je příliš komplikovaná a nikdo nerozumí důvodům, proč k ní vůbec dochází. Zaostává komunikace, angažovanost a pochopení. Firma sice správně pracuje s plány a je schopna je flexibilně měnit, nepomáhá jí to ale k vytvoření kvalitnějších a pro zákazníky hodnotnějších produktů.

Hlavními doporučeními pro Mobilního operátora je tedy vrátit se na začátek a vybudovat silné agilní základy. Důležité je definovat důvody agilní transformace, vytvořit vizi a plán a řídit se podle něj a nedělat věci nahodile. Dále je doporučeno vytvořit povědomí mezi všemi zaměstnanci a nadchnout je pro změnu. A to počínaje vedením celé organizace, které musí jít příkladem. Absence agilního myšlení, chování, praktikování agilních hodnot a principů, ukazuje, že pouhé používání metod nestačí. Proto právě myšlení, chování a agilní kultura je něco, co organizace musí vybudovat. Doporučeno je také zlepšení procesů, které propojují Scrum týmy se zákaznickými daty, zpětnou vazbou, ale především jde o vytvoření mindsetu, že produkt je vytvářen právě pro zákazníka.

Softwarová firma je oproti Mobilnímu operátorovi velmi vyspělá. Nachází se v nejvyšší čtvrté úrovni modelu agilní vyspělosti. Agilní byla vlastně vždy, jak postupně sama rostla, vylepšovala své metody, postupy a principy. Nastavila si neustálé zlepšování jako jednu ze svých hodnot a stále tak vyhledává tu nejlepší podobu agility, na základě potřeb a aktuální situace. Velmi dobře také řídí v souladu s hodnotami Agilního Manifestu a má vlastní agilní kulturu. Vytvořila si vlastní verzi Scrum a rozšířila pozici Product Ownera o Product Managera. Velmi dobře postavila strukturu, aby do středu dala zákazníky a produkt pro ně vytvářel co největší hodnotu. Komunikace a spolupráce jsou na vysoké úrovni v týmech i mezi nimi, panuje zde přátelská atmosféra a zaměstnanci jsou šťastní a naplnění. Podnik má také pozitivní přístup k inovacím, má vlastní datové týmy, které sledují nové technologie a trendy právě v datech a umělé inteligenci.

Firma ale prochází fúzí a propojením čtyř divizí do jedné (výše je popisována pouze Divize A). Výzvou, která ji tedy čeká, je zajistit, že si uchová stejnou kvalitu vývoje, procesů a celkově agility, protože každá divize má na agilní přístup trochu jiný pohled. Součástí doporučení jsou i oblasti, na které se firma dále v agilní transformaci musí soustředit. Začít by měla s vedením, vytvořit povědomí a nadchnout pracovníky pro změnu a bourat jakékoli bariéry změny. Dále rozvíjet znalosti a dovednosti všech zaměstnanců, přehodnotit hodnoty a principy, které používá a zaměřit se na agilní kulturu. Podnik také čeká restrukturalizace a měl by aktualizovat agilní metody, které jsou v divizích používány. Cílem je, aby firma vyvíjela rychleji, ale zachovala si stejnou kvalitu práce se zákazníky. Zaměřit se musí na decentralizaci rozhodování a udržet nynější vysokou úroveň inovací.

Doporučení pro obě hodnocené společnosti poté pomohly k vytvoření obecných doporučení pro všechny organizace. Pokud by se firma chtěla agilně transformovat, pak by měla začít s hledáním PROČ, na základě toho definovat agilní vizi a plán, zaměřit se na vzdělání vedení, představit plánované změny celé společnosti a nadchnout ji pro ni. Zaměřit se na agilní kulturu a práci v souladu s hodnotami a principy Agilního Manifestu. S tím dále vytvořit pilotní týmy, zkoušet a experimentovat a poté postupně škálovat procesy do dalších týmů a oddělení. Postupně je nutné vše monitorovat, vyhodnocovat a neustále zlepšovat.

Hlavním poznatkem je, že neúspěšnější organizace jsou ty, které rozumí tomu, že agilita má dvě roviny – být agilní a praktikovat agilitu. Být agilní je o mindsetu, myšlení a chování zaměstnanců v souladu s myšlenkami z Agilního Manifestu, o vybudování agilní kultury. Praktikovat agilitu je o praktickém využití myšlenek, jak organizace spolupracuje se zákazníky, plánuje, jaké metody využívá, jak organizuje týmy, jak mezi sebou týmy interagují či jak vyvíjí. Jedno bez druhého nemůže existovat. Softwarová firma toto pochopila, ale stojí před výzvou toto myšlení udržet pro fúzi s dalšími divizemi. Mobilního operátora čeká spousta změn, které by stav agility vylepšily a firma tak dále agilitu nejen praktikovala, ale byla skutečně agilní. Pokud se jakákoliv organizace vydá agilní cestou a očekává úspěch, pak zajisté musí vzít v potaz obě roviny.

# Seznam použité literatury

1. COBB, Charles G. *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2011. ISBN 9781118085950
2. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
3. MAMMADLI, Laman. Project or Product Manager? *Medium* [online]. 2021 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://medium.com/agileinsider/project-or-product-manager-d62700561911>
4. MYTIMI. UI a UX design: Co to je a jak je dělat správně. *MyTimi* [online]. 2018 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/jak-na-ui-a-ux-design/>
5. HEALY, Patrick L. *Project Management: Getting the Job Done on Time and in Budget*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. ISBN 0750689439
6. THE ALTERNATIVE BOARD. "Culture Eats Strategy For Breakfast" - What Does it Mean? *The Alternative Borad* [online]. 2020 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.thealternativeboard.com/blog/culture-eats-strategy>
7. RATCLIFFE, Linsey a MCNEILL, Marc. *Agile Experience Design: A Digital Designer's Guide to Agile, Lean, and Continuous*. Berkeley: New Riders Pub, 2011. ISBN 0321804813
8. DALTON Jeff. *Great Big Agile: An OS for Agile Leaders*. Apress 2019. ISBN-13 (pbk): 978-1-4842-4205-6
9. PRODUCTPLAN. Agile Framework. *Product Plan* [online], 2022 [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: <https://www.productplan.com/glossary/agile-framework/>
10. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. *Agile Practice Guide*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017. ISBN 978-1-62825-199-9
11. COCKBURN, Alistair. Heart of Agile. *Heart of Agile* [online], 2022 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://heartofagile.com/>
12. HODGSON, Matthew. Agile is a mindset. Agile is a behaviour. *Zen Ex Machina* [online], 2020 [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <https://zenexmachina.com/agile-as-a-mindset-agile-as-behaviour/>
13. GOLDSTEIN, Jay. Transform to an agile mindset 1. *Solutions IQ* [online]. 2018 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/transforming-to-an-agile-mindset-part-1/>

14. AGILNÍ MANIFEST. Manifest Agilního vývoje software. *Agile Manifesto* [online]. 2001 [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>
15. MAXIMINI, Dominik. *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. 2nd ed. 2018. Imprint: Springer, 2018. Management for Professionals. ISBN 9783319738420.
16. KNIBERG, Henrik a SKARIN, Mattias. *Kanban and Scrum - making the most of both*. C4Media, 2010. ISBN 978-0-557-13832-6
17. CRUTH, Mark. Discover the Spotify Model. *Atlassian* [online]. nedatováno [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
18. KNIBERG, Henrik. Spotify Engineering Culture. *Engineering at Spotify* [online]. 2014 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://engineering.atspotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/?ref=JeremiahLee>
19. KNIBERG, Henrik a IVARSSON, Andres. Scaling Agile at Spotify. *Crisp Blog* [online]. 2012 [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
20. LEE, Jeremiah. Failed #SquadGoals. *Jeremiah Lee* [online]. 2020 [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <https://www.jeremiahlee.com/posts/failed-squad-goals/>
21. Digital.ai. 14th Annual State of Agile Report. *Digital.ai* [online]. 2020 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://explore.digital.ai/state-of-agile/14th-annual-state-of-agile-report>
22. BUCHALCEVOVÁ, Alena. *Zlepšování procesů při budování informačních systémů*. Praha: Oeconomica, 2018. ISBN: 978-80-245-2235-7
23. ZIKMUND, Jan. *Škálování agilních metodik*. Praha: 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/vskp/eid/33214>
24. CONBOY, Kleran a CARROL, Noel. *Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations*. IEEE Software, 2019. ISSN: 1937-4194
25. SCALED AGILE. SAFe 5 for Lean Enterprises. *Scaled Agile* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com>
26. TAYLLORCOX. Co je SAFe? *Tayllorcox* [online]. 2009 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/safe/>

27. ATLISSIAN. What is SAFe? *Atlassian* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe>
28. PERKIN, Neil a ABRAHAM, Peter. *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Kogan Page 2017. ISBN 978 0 7494 8039 4
29. DENNING, Steve. Understanding Fake Agile. *Forbes* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/05/23/understanding-fake-agile/?sh=a753a884bbe5>
30. WORTHAM, Tanner. Agile Isn't Perfect. *Spikes And Stories* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.spikesandstories.com/agile-is-not-perfect/>
31. WINKELS, Maarten. Agile says: Nothing will ever be perfect. *Xebia* [online]. 2011. Dostupné z: <https://xebia.com/agile-says-nothing-will-ever-be-perfect>
32. BURMISTROV, Andrew. How to Effectively Combine Agile Practices. *Future of work* [online]. 2019. Dostupné z: <https://geekbot.com/future/how-to-effectively-combine-agile-practices/>
33. MURPHY, Keith. Agile Organization Structure: Achieving An Agile Business Foundation. *Planergy* [online]. 2022. Dostupné z: <https://planergy.com/blog/agile-organization-structure/>
34. EDMONDSON C., Amy. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, 2018. ISBN: 1119477247
35. MCKINSEY & COMPANY. The five trademarks of agile organization. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
36. KUBÁTOVÁ, Zuzana. Experiment v české firmě: Zrušili šéfy a výkon vyskočil o 400 procent. *Seznam Zprávy* [online]. 2020 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/experiment-v-ceske-firme-zrusili-sefy-a-vykon-vyskocil-o-400-130991>
37. CARROL, Ian. Agile Organization Structure. *Solutioneers* [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.solutioneers.co.uk/agile-organisation-structure/>
38. ANDERSON, Jeff. Principles To Guide Your Agile Organizational Design. *Agile by design* [online]. 2019 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://agilebydesign.com/design-principles-to-guide-your-agile-organizational-design/>

39. HERN, Alex. The two-pizza rule and the secret of Amazon's success. *The Guardian* [online]. 2018 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z:  
<https://www.theguardian.com/technology/2018/apr/24/the-two-pizza-rule-and-the-secret-of-amazons-success>
40. KOTTER, J. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2015.
41. MCKINSEY & COMPANY. How software developers can drive business growth. *McKinsey & Company* [online]. 2020 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z:  
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/developer-velocity-how-software-excellence-fuels-business-performance>
42. ROSSI, Chuck. Rapid release at massive scale. *Engineering at Meta* [online]. 2017 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z:  
<https://engineering.fb.com/2017/08/31/web/rapid-release-at-massive-scale/>
43. THANGAVELU, Poonkulali. Companies That Went Bankrupt From Innovation Lag. *Investopedia* [online]. 2020 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z:  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/072115/companies-went-bankrupt-innovation-lag.asp>
44. ISHAK, Waguih. Creating an innovation culture. *McKinsey & Company* [online]. 2017 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>
45. NIEMINEN, Jesse. Building an Agile & Innovative Organization. *Viima* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.viima.com/blog/agile-innovative-organization>
46. MUI, Chunka. How Kodak Failed. *Forbes* [online]. 2012 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/?sh=60342fad6f27>
47. MATTONE, John. Can Anyone Become a Leader? *John Mattone Global, Inc.* [online]. 2015 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z:  
<https://johnmattone.com/blog/can-anyone-become-a-leader/>
48. PROSCI. The Prosci ADKAR® Model. *Prosci* [online]. 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
49. TAPI, Carl. The ADKAR model of change: The ultimate guide to I. *The Human Capital Hub* [online]. 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z:



- <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/The-Adkar-Model-Of-Change-The-Ultimate-Guide-To-Leading-Organisational-Change>
50. KELLER, Scott a PRICE, Colin. *Performance and Health: An Evidence-Based Approach to Transforming Your Organization*. New York: McKinsey & Company, 2010. BN1065
  51. GOLDSTEIN, Jay. Transform to an agile mindset 2. *SolutionsIQ* [online]. 2018 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/transforming-to-an-agile-mindset-part-2/>
  52. JOHNSON, Brian a WATERHOUSE, Peter. The Seven R's of Change Management. *Enterprise System Journal* [online]. 2007 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://esj.com/articles/2007/01/30/the-seven-rs-of-change-management.aspx>
  53. MCKINSEY & COMPANY. Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *McKinsey & Company* [online]. 2018 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/leading%20agile%20transformation%20the%20new%20capabilities%20leaders%20need%20to%20build/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/leading%20agile%20transformation%20the%20new%20capabilities%20leaders%20need%20to%20build/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations.pdf)
  54. SCALED AGILE. Agile at Scale: Making the Case for Business Agility. *Scaled Agile* [online]. Nedatováno [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://salsa.scaledagile.com/wp-content/uploads/Making-the-case-for-business-agility.pdf>
  55. SOLUTIONSIQ. What is Agile Transformation & How to Increase Chances of Success. *SolutionsIQ* [online]. 2019 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-%20post/what-is-agile-transformation/>
  56. DENNING, Steve. Understanding Fake Agile. *Forbes* [online]. 2019 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/05/23/understanding-fake-agile/?sh=a753a884bbe5>
  57. WALSH, Brett a VOLINI, Erica. Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte* [online]. 2017 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

58. MŇUKOVÁ, Kateřina. 5 common buzzwords and myths around agile. *Medium* [online]. 2018 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: [https://medium.com/@katerina\\_\\_mnuk/5-common-buzzwords-and-myths-around-agile-bdb7f95f00d5](https://medium.com/@katerina__mnuk/5-common-buzzwords-and-myths-around-agile-bdb7f95f00d5)
59. COX, Ali. A Simple Guide to Assess Your Agile Maturity Level. *Netmind* [online]. 2021 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://netmind.net/en/a-simple-guide-to-assess-your-agile-maturity-level/>
60. WEIJLAND, Ward. Continuously improve your agility. *Compact* [online]. 2020 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://www.compact.nl/en/articles/continuously-improve-your-agility/>
61. HODGSON, Matthew a HERRIGAN Mia. Measuring Enterprise Agility. *Scrum.org* [online]. 2020 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: [https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2020-09/Scrum.org%20Whitepaper%20-%20Measuring%20Agility\\_Final\\_0.pdf](https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2020-09/Scrum.org%20Whitepaper%20-%20Measuring%20Agility_Final_0.pdf)
62. LAWRENCE, Paul R. How to Deal With Resistance to Change. *Harvard Business Review* [online]. 1969 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
63. SINEK, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio, 2009. ISBN 9781591846444

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Být agilní a praktikovat agilitu jako dva pohledy, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle zenexmachina.com (2020) .....	11
Obrázek 2 Změna zaměření, přístupu, řízení a typů problémů, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle solutionsiq.com (2018).....	11
Obrázek 3 Komplexnost problémů, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Maximini, 2018. ....	15
Obrázek 4 Scrum Framework, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle scrum.org, 2022. ....	17
Obrázek 5 Kanban board, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Project Management Institute (2017). ....	18
Obrázek 6 Struktura a role Spotify modelu, zdroj: atlassian.com (nedatováno).....	20
Obrázek 7 Struktura v tradiční organizaci, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle solutioneers.co.uk (nedatováno).....	24
Obrázek 8 Struktura v agilní organizaci, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle solutioneers.co.uk (nedatováno).....	25
Obrázek 9 Agile IQ skóre, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle scrum.org (2020)....	35
Obrázek 10 Kritéria hodnocení agilní vyspělosti, Zdroj: Vlastní Zpracování.....	40
Obrázek 11 Agilní struktura v Softwarové firmě, Zdroj: Vlastní Zpracování.....	52
Obrázek 12 Struktura Scrum týmu v Softwarové firmě, Zdroj: Vlastní Zpracování.....	53
Obrázek 13 Agilní struktura v organizaci Mobilního operátora, Zdroj: Vlastní Zpracování.....	54
Obrázek 14 Vnímání změn v Softwarové organizaci, Vlastní zpracování inspirované knihou Agile Experience Design (Ratcliffe a Mcneil, 2011). ....	61

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání tradiční a agilní organizace, zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle Maximini, 2018. ....	14
--	----

# Příloha A: Otázky hloubkových rozhovorů

Některé rozhovory proběhly v českém jazyce a některé v angličtině. V příloze jsou otázky pouze přeložené do češtiny.

## **Obecné:**

- Prosím popište vaši pozici v organizaci
- Jaký je váš vztah k agilitě?
- Můžete mi prosím přiblížit historii agilního vývoje ve vaší organizaci?
- Co jsou největší problémy vší organizace v rámci agilní transformace?
- Chtěl byste ještě něco dodat?
- Myslíte si, že se vaše organizace po fúzi musela změnit a stále zlepšovat? Jak a proč? Jaké jsou slabé a silné stránky v agilním řízení v jednotlivých divizích? (Specifická otázka jen pro softwarovou firmu)

## **Leadership a vize:**

- Kdy jste se rozhodli přejít na agilitu a proč?
- Jaký by měl vypadat ideální stav, vize v rámci agility? Co k němu chybí?
- V jakém stádiu transformace se podle vás nacházíte?
- Myslíte, že se nějak změnil či stále mění či stále musí měnit způsob vedení lidí ve vaší firmě?

## **Organizační adaptabilita:**

- Existuje ve vaší organizaci agilní mindset či kultura? Jak byste ji popsal?
- Mohl byste ve zkratce popsat strukturu agilních týmů? Jakým způsobem stavíte agilní týmy?
- Jak firma zajišťuje, že je agilita používána v rámci celé organizace, nejen v oblasti vývoje?

## **Doručení agility:**

- Jakou agilní metodu či kombinaci metod používáte? V čem je vaše metoda lepší?

- Jak dobře si myslíte, že zaměstnanci v celé organizaci znají a využívají agilní framework, metody, principy?
- Můžete prosím popsat proces vývoje produktů v organizaci?
- Jakým způsobem sbíráte názory a feedback od svých zákazníků, který využíváte k vývoji?
- Jsou podle vás vaše aplikace a digitální poskytování služeb lepší než vaše konkurence?

**Inovace produktu:**

- Předpokládám, že máte nějakou roadmap a dlouhodobou strategii produktu  
Jak tuto vizi produktu propojujete s každodenní prací týmů? Cítí týmy dostatečnou odpovědnost k výsledkům jejich práce?
- Jakým způsobem se adaptujete na neznámý a rychle se měnící svět venku?  
Máte nějaký inovační tým?

