

DIPLOMOVÁ

PRÁCE

Health check týmu v průběhu agilní transformace

Team Health Check during the Agile Transformation

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Radovan Kačín

KALENSKÁ

JANA

2020

Kalenská, Jana. *Health Check týmu v průběhu agilní transformace*. Praha: ČVUT 2020. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 05. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Dovoluji si touto cestou poděkovat celé své rodině, neboť právě oni mi byli v průběhu celého magisterského studia i při přípravě této diplomové práce vždy velkou oporou.

Stejně tak děkuji vedoucímu práce Ing. Radovanovi Kačínovi za to, že právě on mě přivedl k agilním metodikám, díky čemuž jsem se tomuto oboru začala věnovat také ve svém profesním životě.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá Health Check modelem týmu v průběhu agilní transformace, který umožňuje zobrazit zdraví týmu pomocí měřených oblastí na úrovni členů týmu. Health Check pomáhá týmu posoudit současnou situaci týmu, diskutovat nad případnými nedostatky, podporuje zobrazení oblastí, kterým by měla být věnována pozornost, a generuje následující akční kroky pro zlepšení zdraví týmu. Cíle bylo dosaženo pomocí rešerše odborné literatury, výběrem vhodného modelu pro měření zdraví týmu, zjištění kritických oblastí, navržení a implementace změn v konkrétních oblastech. Dle následné retrospektivy týmu zaměřené přímo na implementované změny v měřených kritériích bylo zjištěno, že cíl diplomové práce byl splněn a implementované změny měly pozitivní dopad na zdraví týmu.

Klíčová slova

Agile. Health Check model. Agilní transformace. Tým. Týmová spolupráce. Zdraví týmu. Vývoj softwaru.

Abstract

This diploma thesis deals with the application of a team Health Check model during agile transformation, which enables monitoring of the team's health by using quantifiable metrics at the level of individual team members. The Health Check helps evaluate the current state of the team, discuss potential weaknesses, visualize areas that require attention, and generate action points for improvement of the team's health. The goal of this thesis was accomplished via research into specialized literature, selection of an appropriate model for measuring the health of the team, identifying critical areas, and design and implementation of changes in relevant areas. During a subsequent retrospective, which focused on the implemented changes, it was confirmed that the goal of the thesis was accomplished and that the implemented changes have a positive effect on the team.

Key words

Agile. Health Check. Agile Transformation. Team. Teamwork. Team Health. Software development.

Obsah

Úvod.....	1
1 Health Check model	3
1.1 Health Check.....	3
1.2 Top Team Health Check.....	5
1.3 Týmový Health Check	8
1.4 Health Check Bena Linderse	11
1.5 TeamHealth Radar Assessment	13
1.6 Maturity Model.....	16
1.7 Health Check denního Stand-Upu	20
1.8 Spotify Squad Health Check.....	23
2 Fungování týmu procházející agilní transformací	27
2.1 End-To-End fungování týmu	28
2.2 Definované role týmu	29
2.3 Vazby na ostatní týmy	32
3 Implementace Spotify Squad Health Check modelu v týmu	33
3.1 Spotify Squad Health Check model 1. sprintu	34
3.2 Spotify Squad Health Check model 5. sprintu	38
3.3 Spotify Squad Health Check model 10. sprintu	42
3.4 Souhrn výsledků Spotify Squad Health Check modelu	46
4 Implementace změn do týmu na základě výsledků Spotify Squad Health Check modelu ...	51
4.1 Identifikované kritické oblasti týmu	51
4.2 Implementace změn v oblasti týmové spolupráce.....	53
4.3 Implementace změn v oblasti nastaveného procesu týmu.....	57
4.4 Vyhodnocení implementovaných změn	63
Závěr	65
Seznam použité literatury.....	67
Seznam obrázků	69

Seznam tabulek	70
----------------------	----

Úvod

Tématem diplomové práce je Health Check týmu v průběhu agilní transformace. Model Health Check umožňuje zobrazit zdraví týmu pomocí měřených oblastí na úrovni členů týmu. Health Check pomáhá týmu posoudit současnou situaci týmu, diskutovat nad případnými nedostatky, podporuje zobrazení oblastí, kterým by měla být věnována pozornost, a generuje následující akční kroky pro zlepšení zdraví týmu. Health Check model se využívá především v agilních týmech, které zajišťují vývoj softwaru. Model je doporučené implementovat dvakrát až čtyřikrát ročně, což umožňuje sledovat rozvoj týmu v daných oblastech.

Důvodem výběru tématu diplomové práce je agilní transformace, kterou prochází společnost, přičemž přináší určité změny ve fungování týmů v podobě agilních principů a metodik. Změny přinášející agilní transformace vyvolaly určité reakce v týmu. Zároveň je důvodem výběru tématu má role v týmu na pozici Scrum Mastera, ve kterém v rámci splnění cíle diplomové práce dojde k implementaci Health Checku.

Prvotní podněty problémů fungování týmu se zaměřovaly především na nespokojenost členů týmu v absenci nastavených cílů produktu a týmu. Rozvoj týmu v průběhu agilní transformace potlačil původní problémy a následné měření odhalilo kritičtější oblasti, kterým bylo zapotřebí věnovat pozornost. Následně bylo nezbytné zajistit opatření v oblastech, jimiž jsou týmová spolupráce a nastavený proces.

Cílem diplomové práce je zmapování současné situace týmu, odhalení kritických oblastí týmu, které mají dopad na zdraví týmu pomocí vybraného vhodného modelu Health Check, a v neposlední řadě implementace změn, které zajistí zvýšení spokojenosti členů týmu v daných kritériích, což bude mít pozitivní dopad na následnou efektivitu týmu.

Prvotní poznatky a vědomosti o agilních metodikách jsem získala v průběhu magisterského studia, přičemž záliba v dané metodě se následně projevila i v mé profesi. Jedním z cílů Scrum Mastera je zajistit spokojený a motivovaný tým, což mě směřovalo k výběru implementace Health Checku v týmu, ve kterém působím. Získané poznatky v průběhu agilní transformace týmu taktéž vedly k vhodnosti posouzení současné situace týmu pomocí modelu v diplomové práci.

Diplomová práce zachycuje druhy Health Checku dle odborné literatury, internetových zdrojů a zároveň kritické zhodnocení zobrazených modelů. Volba modelu Health Checku byla provedena na základě žádoucí vizualizace výsledků hodnocení a předpokladů fungování týmu, přičemž oblasti měření jsou vhodné pro měření zdraví situace zkoumaného týmu. Diplomová práce zachycuje měření týmu pomocí modelu Health Check v průběhu poloviny roku, počínaje červencem roku 2019. Došlo k implementaci tří měření vybraným modelem v prvním, pátém a desátém sprintu, přičemž délka sprintu je čtrnáct dní. Dle výsledků Health Checků a získání rozvoje týmu v době měření byly zobrazeny kritické oblasti, kterým by měla být věnována pozornost. Následně byly do týmu autorkou diplomové práce implementovány změny, které souvisely s konkrétní oblastí měření Health Checku pro zajištění zlepšení zdraví týmu.

1 Health Check model

Modely zobrazené v následující kapitole mají totožný stanovený účel, kterým je zjištění zdraví týmu v měřených oblastech. Oblasti jsou v daných modelech odlišné, nicméně společným účelem je identifikace kritických míst zdraví týmu, která mají negativní vliv na fungování týmu. Společným cílem modelů je zjištění kritických oblastí týmu a následná implementace opatření, která zajistí zvýšení spokojenosti členů týmu v daných kritériích.

Následující kapitoly zobrazují modely měření zdraví týmu, jejich odlišnosti a způsob implementace.

1.1 Health Check

Následující kapitola popisuje Health Check týmu dle Harvindera Atwala. Zmíněný model umožňuje zmapovat zdraví týmu a odhalit negativní oblasti, které mají dopad na funkčnost týmu (Atwal, 2019, str. 119).

„Týmové Health Check posouzení jsou měsíční či čtvrtletní workshopy, které umožňují diskutovat a posoudit současnou situaci týmu na základě mnoha atributů. Workshop má hodinové trvání, který facilituje zvolený moderátor, jedná se o strukturovanou konverzaci zaměřenou na atributy týkající se zdraví týmu“ (Atwal, 2019, str. 119).

„Health Check není metodou pro hodnocení jedinců či týmu, jedná se o základnu pro cílené zlepšování týmu, zpětnou vazbu pro management a záznam o rozvoji týmu v čase. Tým má dle svých potřeb možnost přidávat, odebírat či měnit atributy“ (Atwal, 2019, str. 119).

„Pro každý měřený atribut tým volí konsensus či většinové rozhodnutí rozdělené do tří levelů – červená/žlutá/zelená. Červená barva vyznačuje potřebu v daném atributu situaci zlepšit, tým není zdravý v této oblasti. Žlutá zobrazuje neutrální výsledek v daném atributu, mělo by dojít ke zvýšení pozornosti v této oblasti, nejedná se však o katastrofu. Zelená barva vyznačuje spokojenost týmu s měřeným atributem. Úlohou facilitátora je udržet diskuzi k daným atributům stručně, je však zapotřebí, aby došlo k pochopení, z jakého důvodu člen týmu zvolil dané hodnocení“ (Atwal, 2019, str. 120).

Následující tabulka zobrazuje typový model Health Check Harvindera Atwala. Výsledky typového modelu jsou zobrazeny v barvách jako příkladná ukázka konkrétního týmu.

Tabulka 1 Health Check Harvindela Atwala

Tým Health Check		
Atribut	Popis	Výsledek
Vyvážení týmu	Tým má vhodnou velikost, náležité dovednosti a každý člen týmu si je vědom, jaké výstupy jsou po něm vyžadovány.	
Hodnota a metriky	Úspěch je jasně definovaný a měřený.	
Sdílení pochopení	Tým má stanovenou vizi. Členové týmu si jsou vědomi, jaké jsou jejich role a kam tým směřuje.	
Učení se	Tým se neustále učí zajímavé věci.	
Týmová spolupráce	Členové týmu jsou spolupracují, jsou samoorganizovaní, sdílejí vhledy za účelem zvýšení efektivity a navzájem si důvěřují.	
Rychlost	Tým je schopen dokončit zadané úkoly rychle.	
Rozhodnutí	Rozhodnutí jsou přijímána na správné úrovni a tým má odpovídající vliv.	
Podpora	Tým dostává požadovanou podporu od ostatních a zároveň je vnímán podporou pro ostatní týmu.	
Zábava	Tým je motivovaný a hrdý na svou dodávku.	
Proces doručení	Tým je spokojený s používanými praktikami, porozuměním hrozbám, kvalitou týmu a jednoduchostí dokončovat úkoly.	

Zdroj: (Atwal, 2019, str. 120) upraveno autorkou

„Jakmile dojde k přiřazení statusu ke každému atributu, tým vybere jeden nebo dva atributy, které vyžadují zlepšení pro retrospektivu týmu. Poté tým volí vhodnou metodu retrospektivy k řešení konkrétních typů problémů“ (Atwal, 2019, str. 120).

Health Check Harvindera Atwala má totožné atributy se Spotify Squad Health Check vyjma Vyvážení týmu, Hodnota a metriky. Top Team Health Check je na rozdíl od uvedeného Health Checku více zaměřen na otevřené otázky týkající se atributů business imperativy, kulturu strategií

společnosti. Spotify Squad Health Check zkoumá do hloubky fungování týmu z pohledu vývoje a schopnost nasazování na prostředí či kvalitu psaného kódu. Maturity Model na rozdíl od popisovaného modelu je zaměřen především na úroveň zralosti týmu z pohledu nastaveného procesu a pohled členů týmu na úrovni vlastnictví produktu, takzvaného ownershipu. Dle názoru autorky diplomové práce je popisovaný Health Check model vhodný pro začínající týmy, kterým případně chybí určité role či kompetence, odhalující atribut Vyvážení týmu. Zobrazený typ Health Checku nebyl aplikován do týmu z důvodu stability, měřený tým totiž obsahuje veškeré role pro fungování End-To-End, detailně popsáno v kapitole 2.1. Model taktéž odhaluje případné nedostatky v hodnotě požadavků implementovaných do produktu týmu. Health Check je vhodný pro týmy, které nemají nastavené zřetelné a měřitelné cíle produktu, které zobrazí atribut Hodnota a metriky.

1.2 Top Team Health Check

Top Team Health Check vytvořený E. Marxem zobrazuje zdraví týmu v oblastech business imperativ, soulad s kulturou a strategií společnosti týmové efektivity a dynamiky. Dle názoru Marxe je vhodné model aplikovat v situacích:

Tabulka 2 Vhodné situace implementace Top Team Health Check

V nově vytvořených týmech ke zrychlení výkonu
V týmech s vysokou diverzitou
Pokud tým je ve vysoké míře ohrožen vnější konkurencí
Pokud dojde ke změně vlastníka a je vyžadován posun kultury
Pokud nastane podstatná změna strategie či obchodních cílů
V týmech s významnými problémy, včetně napětí či teritoriálního chování
Pokud je diverzita vnímána negativně

Zdroj: (E. Marx, 2013, str. 83-84) upraveno autorkou

Otázky zobrazující Top Team Health Check dle oblastí:

Tabulka 3 Oblasti Top Team Health Check

Business imperativy
Je tým nově formovaný a potřebuje zvýšit výkon?
Je tým ohrožen vnější konkurencí?
Dochází ke změně strategie nebo obchodních cílů?
Je zapotřebí v týmu začít řešit věci od začátku?
Významně se změnil obchodní cíle společnosti?
Zapojuje se do podnikání vyšší míra internacionalizace?
Sbližování s kulturou a strategií
Má tým dostatečné schopnosti k naplnění strategie společnosti?
Zohledňuje organizační kultura týmový výkon včetně odměn?
Má tým dostatečné pochopení pro plošné obchodní otázky a klienty?
Existuje dohoda k nastavené strategii?
Je nastavená strategie dostatečně specifická?
Je v týmu sdílené pochopení, jakým způsobem implementovat strategii?
Týmová působnost a dynamika
Emocionální
Do jaké míry je tým motivovaný a energický?
Jaká je převládající nálada v týmu?
Jaká je úroveň napětí, stresu či nepřátelství v týmu?
Přemýšlení
Je tým schopen nastínit odlišné kulturní perspektivy?
Je tým otevřen různým způsobům myšlení?
Má tým znalosti o podnikatelských kulturách, ve kterých působí?
Je tým schopen se ubránit etnocentrickému přístupu?
Je tým schopen se přizpůsobit novým situacím?
Je v týmu zřetelná flexibilita a schopnost řešit nejasnosti?

Společenské chování
Do jaké míry je tým schopný sdílet informace a znalosti?
Řeší dostatečně tým naskytnuté problémy společně?
Dostatečně si tým důvěřuje a respektuje?
Má tým obětího beránka či obviňuje nastavenou kulturu?
Do jaké míry je viditelná empatie od lídra a týmu?
Kolik členů týmu upřednostňuje práci na vlastních úkolech namísto společných úkolů směřujících k nastavenému cíli?
Jsou v týmu dominantní členové týmu?
Jakým způsobem lídr vyvažuje potřebu projevit autoritu a zároveň diskutovat s týmem a projevit týmového ducha?

Zdroj: (E. Marx, 2013, str. 83-84) upraveno autorkou

Dle autorky diplomové práce je model Top Team Health Check vhodný především pro hloubkové rozhovory s jednotlivými členy týmu vzhledem k množství otázek modelu. Taktéž kombinace uzavřených a otevřených otázek dedikuje míru náročnosti implementace modelu, z čehož vychází vhodnost implementace pro rozhovory s jednotlivci. Množství otázek, v modelu zobrazených dvacet devět, vypovídá o vysoké míře pracnosti z pohledu přípravy, implementace a následného zpracování výsledků na rozdíl například od Spotify Squad Health Check modelu, který disponuje jedenácti otázkami či Health Check Jimmyho Janléna, který má pouze deset oblastí průzkumu zdraví týmu. Odhadovaný čas měření s jednotlivcem týmu je při počtu otázek dvě hodiny trvání, jelikož respondent se vyjadřuje k jednotlivým otevřeným otázkám. Přidaná hodnota však po implementaci zobrazeného modelu je vyšší vzhledem k otevřeným otázkám než například u modelů Health Check Jimmyho Janléna, Spotify Squad Health Check či Health Check týmu dle Harvindra Atwala, ve kterých členové týmu hlasují pomocí barev zelená/žlutá/červená. Zobrazený model není vhodný pro znázornění rozvoje zdraví týmu v čase, jelikož model postrádá měřitelné výsledky hodnocení na rozdíl například od Spotify Squad Health Checku, Health Checku týmu dle Harvindra Atwala, Health Check Jimmyho Janléna či modelu Bena Linderse. Veškeré srovnávané modely mají měřitelné výsledky, které slouží ke srovnání rozvoje zdraví týmu v čase. Model Top Team Health Check postrádá vizuální zobrazení, které slouží týmu ke zvýšení přehlednosti stavu zdraví týmu. Množství otázek je pro jednu retrospektivu týmu příliš početné, což by mohlo způsobit značnou časovou náročnost a případnou ztrátu soustředěnosti členů týmu. Model Top Team Health Check

je vhodné implementovat při osobních, takzvaných one-to-one, setkáních mezi Scrum Masterem či agilním koučem a členem týmu.

1.3 Týmový Health Check

Týmový Health Check vytvořený Jimmy Janlénem je inspirován Spotify Squad Health Check a přebral myšlenky z knih Teamwork is an Individual Skill od Christophera Averyho (Avery, 2001), Leading Teams od J. Richarda Hackmana (Hackman, 2002), Drive od Daniel H. Pinka (Pink, 2011), Team of Teams od Stanleyho McChrystala (McChrystal, 2015), Google's Aristotle Project, The Five Dysfunctions of a Team od Patricka Lencioni (Lencioni, 2002) (Janlén, 2019).

Týmový Health Check je složen z jedenácti témat. Pro každé téma je určeno zelené a červené tvrzení. Zelené tvrzení zobrazuje zdravé či pozitivní hlasování, červené naopak nezdravé či negativní dopady pro tým (Janlén, 2019).

Týmový Health Check přináší dle Jimmyho Janléna:

- „Zvyšuje povědomí o tom, v jaké situaci se tým nachází, a o výzvách a příležitostech týmu
- Spouští kvalitativní diskuze v týmu s ohledem na jeho zdravotní stav
- Generuje akční body k zlepšování a rozvíjení týmu
- Zobrazuje očekávání žádoucího chování, čímž je například spolupráce, zpětná vazba či vedení organizace“ (Janlén, 2019)

Týmový Health Check je možný hodnotící nástroj aplikovaný pomocí formy workshopu, který napomáhá týmu se zlepšovat a být silnější.

Cílem workshopu je, aby tým byl schopen lépe spolupracovat při dodávání hodnoty svým zákazníkům a stakeholderům.

Každé téma má dvě úrovně roviny podložené konkrétními příklady, pokud zelený výrok například: „cítím se v bezpečí, jsem sám sebou při sdílení vlastních myšlenek, tým je otevřen konstruktivním konfrontacím“ (Janlén, 2019) lépe vystihuje aktuální situaci týmu, člen týmu volí zelenou barvu, totéž platí v případě červené varianty. Zelená barva nemusí nutně znamenat, že situace v týmu je perfektní a není zde žádný prostor pro zlepšování (Janlén, 2019).

Témata Týmového Health Checku:

Tabulka 4 Témata Health Check Modelu

Pravda & Bezpečí
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Cítím se v bezpečí, jsem sám sebou při sdílení vlastních myšlenek. Tým je otevřen konstruktivním konfrontacím.● Červená: Chyby v týmu nejsou akceptovány. Necítím se bezpečně při vyjadřování svých myšlenek v týmu či na schůzkách. Tým se vyhýbá konfliktům.
Spolehlivost
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Mohu se spolehnout na můj tým, členové týmu se podporují v daných rozhodnutích.● Červená: Nevěřím členům týmu, že splní, k čemu se zavázali nebo na čem jsme se domluvili.
Účel
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Rozumím, jakým způsobem náš tým přispívá organizaci, a mise mě inspiruje při výkonu práce.● Červená: Účel týmu je vágní a není zcela jasný, tým nemá dlouhodobý fokus.
Hodnota Dodávky
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Jsem pyšný/á na hodnotu, kterou dodáváme zákazníkovi či stakeholderům. Měříme dopad týmu pro produkt a společnost, z kterého se učíme.● Červená: Stydím se za dodávku našeho týmu. Stakeholderi nám dávají negativní zpětnou vazbu.
Týmová autonomie
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Tým zcela rozhoduje nad plány a osudem produktu.● Červená: Vždy na náš tým a rozhodnutí má dopad jiná osoba. Není zřejmé, které rozhodnutí je v kompetencích týmu.
Týmová spolupráce
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Cítím, že tým úzce spolupracuje k dosažení daného cíle.● Červená: Členové týmu pracují individuálně a v nízké míře mají přehled o obsahu práce ostatních členů týmu.
Průběžné zlepšování
<ul style="list-style-type: none">● Zelená: Průběžně zjišťujeme, jakým způsobem lépe spolupracovat.

<ul style="list-style-type: none"> ● Červená: Nesoustředíme se na způsob spolupráce či nastavený proces.
Rozhodnutí
<ul style="list-style-type: none"> ● Zelená: Tým rozhoduje společně a správně.
<ul style="list-style-type: none"> ● Červená: Týmová rozhodnutí jsou vágní a nejsou podložena potřebnou analýzou.
Udržované tempo
<ul style="list-style-type: none"> ● Zelená: Máme prostor pro experimenty, výzkumy a rozvahu.
<ul style="list-style-type: none"> ● Červená: Cítím se ve stresu a přepracován. Soustředíme se pouze na aktuální situaci.
Zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"> ● Zelená: Sdělujeme si pozitivní hodnocení, ale i konstruktivní zpětnou vazbu, která rozvíjí naše chování.
<ul style="list-style-type: none"> ● Červená: Zřídka předáváme ostatním členům týmu zpětnou vazbu, členové týmu neoceňují ostatní a nesdílí případný nesouhlas.
Integrita
<ul style="list-style-type: none"> ● Zelená: Náš tým je jednotný i za předpokladu tlaku na dodávku.
<ul style="list-style-type: none"> ● Červená: Stres má nepříznivý dopad na chování, spolupráci a komunikaci týmu.

Zdroj: (Janlén, 2019) upraveno autorkou

Týmový Health Check, který popisuje Jimmy Janlén zobrazuje množství totožných měřených oblastí se Spotify Squad Health Check. Dle autorky diplomové práce silné stránky zobrazeného modelu spočívají v získání komplexního přehledu zdraví týmu od kritérií, které zobrazují takzvané měkké dovednosti týmové spolupráce, zpětné vazby, bezpečí či integrity. Model taktéž odhaluje případné nedostatky fungování týmu v oblastech účelu či rozhodování. Mezi slabé stránky představeného modelu patří možnost volby hodnocení pouze mezi dvěma barvami, červenou a zelenou. Pro členy týmu zmíněné rozhodnutí může působit rozporuplně, pokud jednotlivec například vnímá v dané oblasti prostor pro zlepšení, není však zcela nespokojený. Model umožňuje vizuální zobrazení měření pro tým, který zvyšuje přehlednost zdraví týmu, a možnost sledovat rozvoj týmu v časových obdobích.

1.4 Health Check Bena Linderse

Mezi další modely měření zdraví týmu patří Health Check dle Bena Linderse. Model umožňuje získat vědomí o úspěšnosti agilních praktik zavedených v týmu. Při opakovaném měření Health Check v týmu slouží k zobrazení oblastí, ve kterých se tým rozvíjí a na kterých aspektech musí zapracovat, aby došlo ke zlepšení zdraví týmu (Linders, 2019, str.20)

Pro přípravu Health Checku tým vybírá agilní témata, která bude žádoucí měřit. Dle Bena Linderse je vhodné zvolit čtyři až osm témat pro jedno měření (Linders, 2019, str. 20).

Tým volí témata na základě situace, které agilní praktiky se zdají být nejvhodnější v daný okamžik měřit. Barry Overeem ve svém modelu měření The Agile Principles Checklist vybírá následujících dvanáct agilních principů:

Tabulka 5 Dvanáct agilních principů

Doručovat hodnotu brzy
Vítaná změna
Dodávka
Denní business spolupráce
Důvěřující, motivovaný tým
Komunikace tváří v tvář
Pracovní software
Udržitelné tempo
Technická excelence
Zaměření na jednoduchost
Samoorganizující se tým
Přemýšlení a úpravy

Zdroj: (Overeem, 2015)

Po vybrání vhodných témat měření pro tým je zapotřebí vytvořit radarový graf a škálu hodnocení od jedné do pěti, číselné hodnoty vyjadřují následující hodnocení:

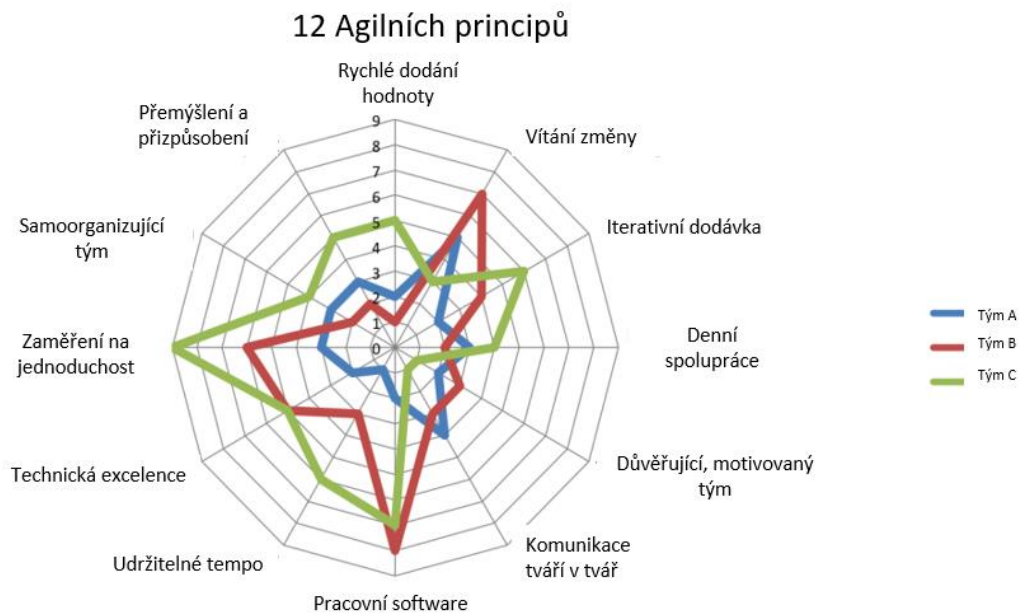
1. Neplnění
2. Slabé plnění
3. Průměrné plnění
4. Dobré plnění
5. Perfektní plnění

Zdroj: (Linders, 2019)

Každý člen týmu vyjádří hodnocení ke každému měřenému tématu pomocí číselné hodnoty, která je následně zavedena do radarového grafu. Cílem diskuze ohledně jednotlivých hodnocení konkrétních členů týmu je získání pochopení případné nespokojenosti a případné zajištění opatření ke zlepšení (Linders, 2019).

Následující obrázek popisuje radarový graf dvanácti agilních principů a hodnocení členů týmu v jednotlivých oblastech dle zvolené stupnice. Graf zobrazuje měření tří týmů.

Obrázek 1 Radar Chart The 12 Principles



Zdroj: (Overeem, 2015)

Jakmile tým vyhodnotí veškeré zvolené oblasti a vyplní kritéria radarového grafu, členové týmu volí témata, kterým se chtějí v následujícím období věnovat a zlepšit tak fungování týmu. Tým na základě kompromisu volí jedno až dvě témata ke zlepšení, kterým je žádoucí věnovat pozornost, a vytváří akční body, které přispějí ke zvýšení zdraví týmu v daných oblastech (Linders, 2019). „Výsledky Health Checku by nikdy neměly být použity k souzení či odměnám v týmu, důsledkem je riziko neupřímnosti členů týmu při hodnocení konkrétních oblastí. Health Check je možné využít i napříč týmy, přidaná hodnota spočívá ve sdílení zkušeností, jakým způsobem řeší určité problémy v daných oblastech a následné ponaučení od ostatních týmů“ (Linders, 2019).

Dle autorky diplomové práce je uvedený model Health Check vhodný pro týmy, které spolu již určitou dobu spolupracují, a nenastane problém vybrání vhodných témat k měření, členové týmu znají své slabé stránky a mohou dojít ke kompromisu výběru oblastí. Agilní principy Overeema postrádají význam měřených oblastí, což může způsobit odlišné pochopení významu kritérií a následně rozdílné hodnocení oblastí. Výhodou modelu je možnost volby daných kritérií měření, na rozdíl od ostatních popisovaných modelů v diplomové práci, které mají stanoveny oblasti měření. Škálu hodnocení jedna až pět může prodloužit celkové měření Health Checku v týmu, jelikož členové týmu musí déle rozmýšlet, kterou hodnotu zvolit narozdíl například od tří stupnicové škály dle barev červená/žlutá/zelená, která je použita ve Spotify Squad Health Check.

1.5 TeamHealth Radar Assessment

Mezi modely, které umožňují měřit zdraví a výkon týmu, patří taktéž TeamHealth Radar Assessment. Hlavním cílem vzniku zmíněného modelu je možnost srovnání zdraví týmů v případě vyššího počtu týmů ve společnosti. Model umožňuje plošný přehled napříč týmy a zdraví týmů. Zároveň model indikuje, které týmy potřebují vyšší pozornost v daných oblastech. Po měření kritérií modelu následuje tvorba akčních kroků v jednotlivých týmech, které se následně shromažďují na jednotném místě. Sběr těchto akčních kroků je nazýván „růstové položky organizace“. Model slouží taktéž k zjištění zdraví pro programové týmy, které jsou složeny z několika dílčích týmů.

(AgilityHeath,2015)

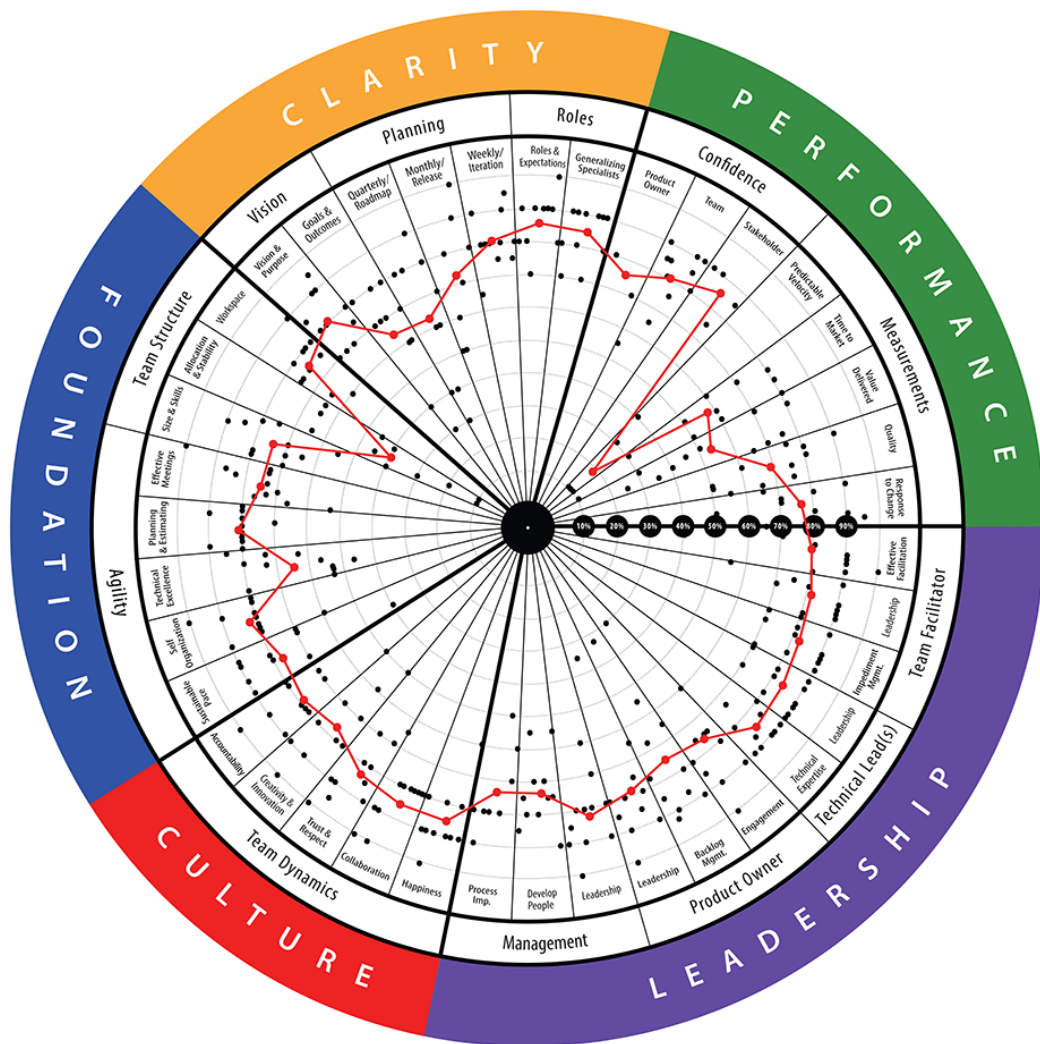
Model využívá pět klíčových oblastí:

Tabulka 7 Pět klíčových oblastí modelu

Jasnost
<ul style="list-style-type: none">• Oblast obsahuje měřené podoblasti vize, účelu, míru úspěchu, krátké, střední, dlouhé období, role a zobecnění specialistů
Výkon
<ul style="list-style-type: none">• Oblast měří spokojenost s oblastmi Product Ownera, týmu, stakeholdery, předpokládaná rychlost dodávky, čas dodání na trh, hodnota dodávky, kvalita, možnost na změnu
Leadership
<ul style="list-style-type: none">• Oblast zaměřující se na kritéria efektivní facilitace týmu, technické vedení, Product Ownera a manažery týmu
Kultura
<ul style="list-style-type: none">• Oblast měřící míru spokojenosti v týmu, spolupráci, důvěru a respekt, kreativitu a odpovědnost
Základ
<ul style="list-style-type: none">• Oblast měřící spokojenost týmu v kritériích udržitelnosti tempa doručování, samoorganizaci, technické excelence, plánování a odhadování, efektivity schůzek, velikostí týmu a dovednostmi, alokací, stabilitou a prostředím

Zdroj: (AgilityHealth, 2015) upraveno autorkou

Obrázek níže zobrazuje ukázkou TeamHealth Check Radaru Assessment s vyspělými hodnotami týmu v měřených kritériích.



Zdroj: (AgilityHealth, TeamHealth Radar Assessment, 2015)

Zdraví týmu je měřeno v průběhu retrospektivy pomocí vyplňování hodnot v potřebném softwaru a trvá přibližně dvě a půl hodiny. Členové jednotlivě hlasují v daných kritériích. Výstupem měření modelu jsou silné stránky, prostory pro zlepšení, překážky a plán růstu s akčními body, které tým chce realizovat dle stanovených termínů. Akční kroky mají zároveň přiřazenou zodpovědnou osobu, kategorii a míru priority (AgilityHealth, 2015).

„Vysoká míra přidané hodnoty měření zdraví týmu se ukazuje při měření v následujícím kvartálu, přičemž je dle výsledků viditelný posun týmu v daných oblastech“ (AgilityHealth, 2015).

Model TeamHealth Radar Assessment má na rozdíl například od Spotify Squad Health Check modelu či Health Check modelu dle Harvindra Atwala značně vyšší množství kritérií měření zdraví,

množství kritérií zároveň vyžaduje vyšší míru času na vyplnění veškerých kritérií. Model však následně umožňuje jasný přehled nad veškerými oblastmi a jednoduše indikuje kritická místa týmu snižující zdraví týmu. Model nabízí perfektní vizualizaci napříč veškerými oblastmi a výsledky měření na rozdíl například od Top Team HealthChecku. Při měření oblastí modelu se zdá být časově náročné vysvětlení členům týmu veškeré oblasti měření, aby pochopení kritérií bylo mezi všemi členy týmu totožné na rozdíl například od Spotify Squad Health Check modelu, který má pouze jedenáct oblastí s jasnou definicí.

1.6 Maturity Model

Maturity Model je využíván v organizacích ke zjištění vyspělosti týmu a schopnosti týmové spolupráce. Cílem modelu je zjistit prostory ke zlepšení, které pomohou vytvořit motivovaný tým, směřující k lepšímu výkonu. Model zkoumá týmové procesy na úrovni několika levelů. Mezi tyto procesy patří například organizovanost týmu, nastavení pravidel, stanovení cílů, sdílení zpětné vazby či zapojení se do budování důvěry týmu (Ralf Friedrich, 2011). Maturity model umožňuje sestavit program neustálého zlepšování týmu pomocí akčních kroků. Zároveň model umožňuje týmu stanovovat priority nad vzniklými akčními body vzhledem k současné úrovni zralosti týmu. Cílem opatření vzniklých týmem je posunout tým na vyšší úroveň zralosti. Zároveň je možné Maturity Model použít pro srovnání s ostatními týmy (Parviz, 2003).

Dle výsledků průzkumu vytvořeného Tomasem Schweigertem (Schweigert, 2012) by se Maturity Model měl především zaměřovat na využití agilních praktik v týmu a podporu společnosti v rámci agility. Model by měl být orientován na přidanou hodnotu pro zákazníka dodávanou týmem. Oblasti měření by měla být popisného charakteru k pochopení mínění daných výsledků (Antonia Mas, 2012, str. 290-292).

Maturity model pojednává o pěti úrovních zralosti týmu, kterými jsou:

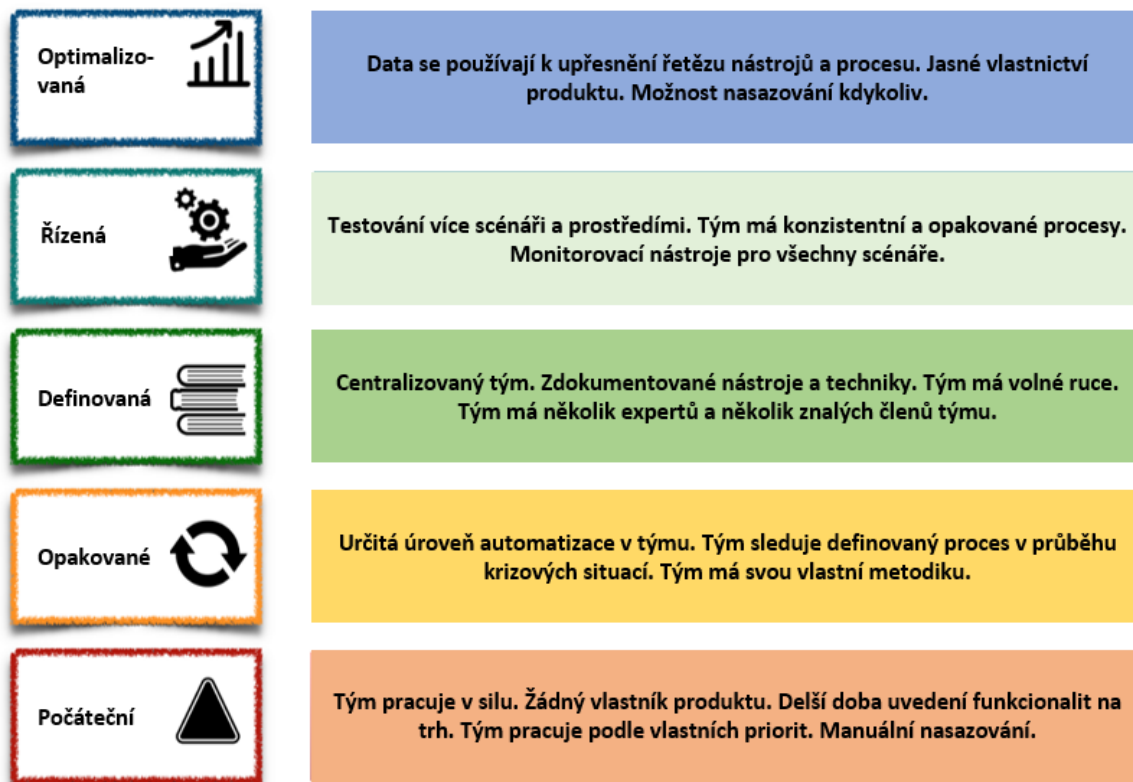
Tabulka 8 Pět úrovní zralosti týmu

Úroveň 1 - Počáteční
<ul style="list-style-type: none">• V této fázi členové týmu nevnímají vlastnictví vůči produktu, čas uvedení požadavků na trh je delší, priority se stanovují na úrovni členů týmu, nikoliv na úrovni produktu. Není v týmu definovaný vhodný proces dodávky.
Úroveň 2 - Opakované
<ul style="list-style-type: none">• Druhá fáze definuje určitou míru automatizace v týmu, tým je schopný definovat v kritických situacích proces.
Úroveň 3 - Definovaná
<ul style="list-style-type: none">• V této fázi existují definované a zdokumentované procesy, které se postupně zlepšují.
Úroveň 4 - Řízená
<ul style="list-style-type: none">• Ve čtvrté úrovni nastavené procesy umožňují efektivní dodání cílů produktu. Nastavené procesy následuje několik týmů. Využívané nástroje týmu jsou zvoleny na základě vhodného použití.
Úroveň 5 - Optimalizovaná
<ul style="list-style-type: none">• V poslední fázi se tým soustřeďuje na neustálé zlepšování výkonnosti procesů. V týmu existuje vysoká míra vlastnictví vůči produktu mezi členy týmu. Tým je schopen nasazovat nové požadavky v krátkém čase. Členové týmu jsou hrdí na hodnotu produktu.

Zdroj: (Elicherla, 2017)

Obrázek níže znázorňuje úrovně maturity modelu společně s popisem daných úrovní.

Obrázek 3 Úrovně Maturity Modelu



Zdroj: (Elicherla, 2017) upraveno autorkou

Capability Maturity Model Integration (CMMI) zobrazuje úrovně zralosti zaměřené na rozvoj týmů v procesních oblastech. CMMI charakterizuje úrovně Maturity Modelu následovně:

Tabulka 9 CMMI Maturity Model

<p>Úroveň 1 – Počáteční</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Procesy jsou využívány ad hoc a chaotické. Organizace neposkytuje stabilní procesy. Týmy realizují funkční produkty a služby, ale často překračují rozpočet a časový harmonogram.
<p>Úroveň 2 - Řídící</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Projekty mají zajištěné plánované procesy. Projekty jsou složeny z kvalifikovaných osob, které jsou schopny doručovat požadované výstupy. Postupy jsou zachovány i v krizových situacích. Status práce je viditelný v definovaných milnících. Práce splňuje stanovený proces, standardy a postupy.

Úroveň 3 – Definovaná
<ul style="list-style-type: none"> • Procesy jsou správně definovány a pochopeny. Definované procesy jsou využívány k zajištění konzistence v celé organizaci. Procesy jsou definovány striktněji než v úrovni 2. Organizace nadále zlepšuje stanovené procesy.
Úroveň 4 – Kvantitativně řídicí
<ul style="list-style-type: none"> • Projekty stanovují kvantitativní cíle pro kvalitu a procesní výkon. Kvalita a výkon procesů je řízen po celou dobu trvání projektu. Rozdílem od úrovně 3 je především předvídatelnost výkonu procesu.
Úroveň 5 – Optimalizovaná
<ul style="list-style-type: none"> • Na dané úrovni dochází k neustálému zlepšování procesů na základě stanovených cílů organizace. Úroveň se zaměřuje na neustálé zlepšování procesů pomocí inovativních procesů a technologií vylepšení. Cíle kvality a výkonu jsou stanoveny a průběžně revidovány. Organizace se zaměřuje na výkon pomocí dat získaných z více projektů.

Zdroj: (CMM Product Team, 2010, str. 27-29)

Model excellence EFQM zobrazuje následující úrovně Maturity Modelu:

Tabulka 10 EFQM Maturity Model

0: Není přítomno	Absence procesů. Společnost neshledává absenci procesů podstatnou.
1: Inicializováno	Společnost si začíná uvědomovat, že absence procesů, je problémem. Neexistují standardizované procesy. Postupné kroky jsou individuální.
2: Intuitivní	Procesy jsou stanovené a využívají je i ostatní lidé. Není k dispozici žádné školení či komunikace k procesům. Odpovědnost je ponechána na jednotlivcích.
3: Definováno	Procesy jsou zdokumentovány a podpořeny potřebným školením. Stanovené procesy nejsou sofistikované a musí být využívány.
4: Řízeno	Management kontroluje stanovené procesy a zasahuje, pokud nefungují správně. Procesy se neustále zlepšují.
5: Optimalizováno	Procesy se stávají osvědčenými postupy.

Zdroj: (Arezki, 2018, str. 201)

Maturity Model umožňuje týmu zjistit plošný pohled, v jaké úrovni modelu se v daný čas měření nachází, při opakovaném měření je možné sledovat rozvoj týmu, zda se úroveň týmu v daném modelu zvyšuje. Úrovně zralosti se však zaměřují především na procesy a týmové vlastnictví k danému produktu, modely Spotify Squad Health Check, Health Check týmu dle Harvindra Atwala či Health Check Jimmy Janléna jsou více zaměřeny na interní fungování týmu, jako je například týmová spolupráce, možnost rozhodovat o obsahu produktu či úroveň bezpečí a podpory v týmu.

1.7 Health Check denního Stand-Upu

Následující model Health Checku je originální tím, že popisuje model měřící zdraví týmu na bázi denního Stand-Upu. Model se zaměřuje například na přítomnost členů a jejich včasný příchod, míru předávání podstatných informací, schopnost dodržet daný časový limit či zapojení Product Ownera.

Součástí vytvoření bezpečného prostředí v týmu je zajistit transparentnost a efektivní komunikaci týmu. Pomocí správně vykonávaných Stand-upů jsou členové týmu hrdí, čeho dosáhli každým dnem. V případě denního setkávání zůstávají členové týmu soustředění na řešené úkoly. Zároveň soustředěnost na řešené úkoly napomáhá řešit efektivně překážky na denní bázi. Podmínkou je však vytvoření bezpečného prostředí v týmu, ve kterém jsou členové týmu ochotni sdílet naskytnuté problémy (Stenbeck, 2018, str. 25-26).

Každodenní Stand Up, nazýváno také Daily Scrum, má stanovená pravidla a slouží pro synchronizaci aktivit týmu a vyjasnění plánu na následujících dvacet čtyři hodin. Stand Up má trvání patnácti minut (Ken Schwaber, 2017, str. 12). Scrum Guide doporučuje tři otázky, na které odpovídá v průběhu Stand Upu každý člen týmu:

- „Co jsem včera udělal proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?
- Co budu dělat dnes proto, abych pomohl vývojovému týmu splnit cíl sprintu?
- Vidím nějaké překážky, které brání mně nebo vývojovému týmu ve splnění cíle sprintu“ (Ken Schwaber, 2017, str. 12)?

Health Check publikovaný DZone je zaměřený na denní Stand Up a jeho cílem je zaměřením se na zdraví prováděného Stand Upu v týmu.

Přítomnost členů na Stand Upu

Další kritérium poukazuje na účast členů týmu na Stand Upu, přičemž kritérium zkoumá, zda mají všichni členové týmu rovnocennou přínosnou hodnotu týmu. Taktéž poukazuje na možný problém kooperace členů týmu na jiných projektech, pokud se někteří členové neúčastní Stand Upů, což může způsobit komplikace v týmu. Dále je měřeno, zda členové týmu přicházejí včas na denní Stand Up, či zda někteří členové případně neuznávají účel Stand Upu a to je důvodem jejich neúčasti (DZone, 2013).

V oblasti je taktéž zkoumáno, zda jsou na Stand Upu přítomni Product Owner či Scrum Master i přes to, že nemají povinnost se účastnit. Oblast může odhalit, že tým zmíněné role nemá či Product Owner naplno důvěřuje doručení závazku (DZone, 2013).

Předávání informací

Kritérium zkoumá, zda Stand Up má přidanou hodnotu pro tým. Předávané informace členů týmu by měly být krátké a jasné. Měření se zaměřuje na to, zda členové týmu opravdu odpovídají na tři základní otázky Stand Upu zmíněné výše (DZone, 2013). „Přičemž nejefektivnější metodou předávání informací uvnitř týmu je osobní konverzace“ (Beck, 2009).

Soustředěnost týmu

Měřená oblast se soustředí na schopnost týmu dodržovat patnáctiminutové Stand Upy. Pokud tomu tak není, je zapotřebí zjistit příčinu problému, může to být velikost týmu či detailní probírání určitých témat. Oblast taktéž zkoumá, zda členové týmu opravdu při Stand Upu stojí, rizikem sezení je překročení patnácti minut či detailní plánování následujících kroků. Taktéž je měřeno, zda tým má k dispozici tabuli zobrazující úkoly členů, která pomáhá členům týmu rozumět kontextu zpracovávaných úkolů (DZone, 2013).

Odpovědnost

Dané měřítko se zaměřuje na jednání Product Ownera při Stand Upu, zda se opravdu soustředí na závazné výstupy týmu či využívá Stand Up k mikromanagementu. V případě využití pro mikromanagement je zapotřebí problém řešit, jelikož cílem agilního týmu je stát se samoorganizovaným (DZone, 2013).

Dle názoru autorky diplomové práce je model Health Checku využívaný pro denní Stand Upy vhodný například pro Scrum Mastery, kteří nově vstupují do týmu a jejich cílem je zmapovat fungování týmu na Stand Upu a případně zajistit opatření ke zlepšení zdraví týmu. Model je vhodný také pro nově vytvořené týmy, které se seznamují s agilními principy, a má možnost zajistit potřebné opatření pro korektní oblasti Stand Upu. Zobrazený model není vhodný pro stabilní týmy, které mají za cíl rozpoznat dlouhodobé problémy, s kterými se tým potýká (jako je například vědomí vize týmu, kvalita kódu či spokojenost s nastaveným procesem), přičemž ty zobrazuje například Spotify Squad Health Check.

Na denním Stand-Upu je možné zároveň měřit aktuální náladu v týmu pomocí jednoduchých otázek, které jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 5. Hodnota 1 znázorňuje nejnižší hodnotu, 5 naopak nejvyšší. Aktuální náladu v týmu je možné znázornit například otázkami (Verwijs, 2012):

- „Jsem spokojený ve své společnosti.
- V týmu se cítím komfortně a silný.
- Jsem hrdý na práci, kterou vykonávám pro tým.
- Práce pro tým je pro mě výzvou.
- Co by zvýšilo Tvou spokojenost (otevřená otázka)?“ (Verwijs, 2012)

Okamžité získání hodnot umožňuje získat aktuální náladu v týmu, přičemž v případě měření v pravidelných intervalech je případně možné otázky obměňovat. Scrum Master dle výsledku hodnot může v čase pozorovat výkyvy výsledných hodnot a eventuálně se zaměřit na určité kritické oblasti.

1.8 Spotify Squad Health Check

Následující kapitola zobrazuje model Spotify Squad Health Check, způsob implementace metody ke zjištění zdraví týmu. Kapitola popisuje cíl realizace metody, rozlišení výsledků hodnocení členů týmu a popis měřených oblastí.

Spotify Squad Health Check Model je technikou pro pravidelný workshop, měření a vizualizaci, která napomáhá zobrazovat oblasti pro zlepšování týmu v určitých oblastech. Oblasti průzkumu jsou vybrány cíleně, jelikož se s nimi tým střetává v každodenní náplni práce (Janlén, 2019).

Spotify Squad Health Check model je postaven na předpokladech, že tým má k dispozici Product Ownera či agilního kouče, kteří směřují tým k daným cílům, určují vizi či preferují agilní principy. Není však pravidlem, že veškeré týmy mají k dispozici tyto role. Následně se model zaměřil spíše na autonomii, týmovou práci, proces a jasnost mise týmu (Janlén, 2019).

„Model se v krátké době stal velmi oblíbeným ve společnosti Spotify a stále více využívaný v týmech či jednotkách společnosti. V současnosti je zvykem ve Spotify využívat metodiku dvakrát až čtyřikrát ročně. Nástroj se neustále rozvíjí, tým si přizpůsobuje kontext vlastním potřebám a sdílí výsledky“ (Janlén, 2019).

Cílem Spotify Squad Health Check modelu je pomoci vizualizovat souhrn výsledků a následně využít data k navržení opatření v oblastech, v kterých má tým prostor se zlepšovat (Kniberg, 2014).

Model je rozdělen do tří výsledných zón (zelená / žlutá / červená). Tyto barvy mají odlišnou definici výsledků týmu.

Tabulka 11 Definice barev Spotify Squad Health Check

<p>Zelená zobrazuje výsledky, se kterými je tým spokojený a nevidí nutnou potřebu pro zlepšení v daném čase měření. Oblast se zeleným výsledkem však nemusí nutně znamenat perfektní fungování v daném kritériu.</p>

Žlutá barva zobrazuje, že tým má v dané oblasti určité problémy či překážky, kterým by měla být věnovaná pozornost, nejsou však závažně kritické pro fungování týmu.

Červená barva je výsledkem pro nejkritičtější oblasti týmu, které jsou přítěží pro fungování týmu, v daném kritériu by mělo dojít neprodleně k řešení situace a následně ke zlepšení spokojenosti členů týmu.

Zdroj: (Kniberg, 2014) upraveno autorkou

Měřené oblasti Spotify Squad Health Check modelu

Následující kapitola zobrazuje oblasti zdraví týmu dle modelu Spotify Squad Health Check. Oblasti zachycují vnímání na úrovni týmu, na který mají dopad například vnější vlivy, nástroje, míra rozhodování, dopad společnosti a další. Níže uvedené a popsané oblasti jsou měřeny samostatně na úrovni jednotlivců (Kniberg, 2014).

Tabulka 12 Měření oblasti Spotify Squad Health Check modelu

Podpora - Zobrazuje míru podpory, kterou tým dostává z pohledu vnějších zdrojů mimo tým, pokud zpracovává určitý požadavek či problém, a zároveň je tým závislý na dodání jistých informací či podkladů vnějších zdrojů k doručení úkolu.
Týmová spolupráce - Kritérium měřící úroveň spolupráce členů týmu nad zadanými úkoly. Zda členové týmu zpracovávají úkoly jednotlivě či spolupracují týmově. Taktéž měří míru spokojenosti spolupráce mezi členy týmu, zda mají k dispozici podporu uvnitř týmu a mohou si navzájem důvěřovat.
Pěší hráči - Oblast zobrazující míru možnosti rozhodovat nad obsahem produktu za který jsou zodpovědní. Zda mohou budovat obsah dle rozhodnutí týmu či pouze plní striktně zadané úkoly.
Mise - Určuje, zda členové týmu znají svou misi v rámci týmu a produktu, za který jsou zodpovědní. Měří míru soustředěnosti týmu na určitý cíl, na který by se měli členové týmu koncentrovat.
Kvalita kódu - Kritérium měřící kvalitu kódu, jeho čistotu, jednoduchost čtení. Zároveň zobrazuje výši vytvořených chyb v kódu.
Nastavení procesu - Měří míru spokojenosti členů týmu s nastaveným procesem, zda proces je přizpůsoben fungování týmu a poskytuje týmu přehlednost.

<p>Hodnota dodávky - Vymezuje, zda tým dodává v rámci splněných úkolů hodnotu pro společnost. Zda členové týmu jsou spokojeni s dodanými požadavky produktu a zároveň jsou dodávky v souladu s vizí společnosti.</p>
<p>Učení se - Zobrazuje prostor pro vzdělávání členů týmu, zdokonalování se v určitých oblastech či učení se v prozatím nepoznaných oblastech.</p>
<p>Rychlost - Kritérium měřící rychlost dodání úkolů týmu, rychlost nalezení řešení v případě objevení určitého problému či rychlost kooperace mezi členy týmu.</p>
<p>Jednoduchost releasu - Zobrazuje míru jednoduchosti, bezpečnosti či automatizaci nasazování změnových požadavků na předprodukční či produkční prostředí.</p>
<p>Zábava - Určuje, zda členové týmu jsou spokojeni s jejich náplní práce a zároveň se cítí bezpečně se svými kolegy v daném prostředí.</p>

Zdroj: (Kniberg, 2014) upraveno autorkou

Následující obrázek zobrazuje implementovaný Spotify Squad Health Check napříč několika týmy v daném období měření. Členové týmu hodnotí jednotlivé oblasti dle barev. Vizualizace pomocí barev umožňuje získat přehled o kritických oblastech jednotlivých týmů snižující zdraví týmu, kterým je zapotřebí věnovat pozornost. Uvedený přehled taktéž umožňuje získat souhrn kritických oblastí napříč týmy, kterým je zapotřebí zajistit akční body ke zlepšení zdraví týmů.



Zdroj: (Kniberg, 2014)

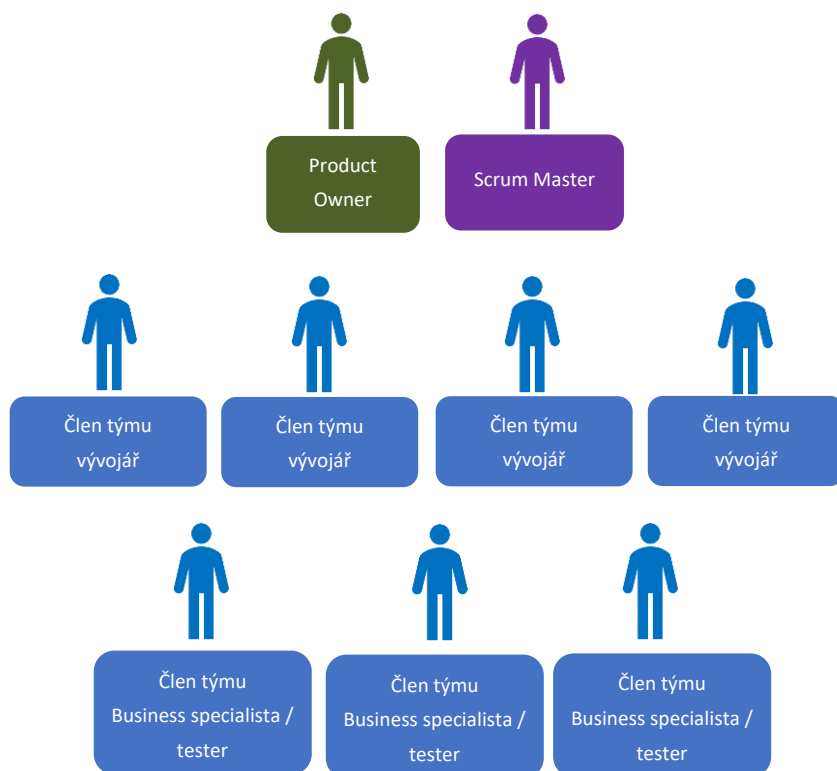
Pro aplikování měření zdraví v týmu procházející agilní transformací byl vybrán model Spotify Squad Health Check. Model byl zvolen z důvodu vhodné vizualizace pro tým pomocí tří barev červená/žlutá/zelená, definovaná stupnice umožňuje jednoduché rozhodnutí členů týmu. Model byl pro měření v týmu zvolen z důvodu oblastí, které Spotify Squad Health Check znázorňuje, kritéria jsou přizpůsobena pro týmy, které jsou způsobilé fungovat end-to-end, jsou schopné dodat požadavek od nápadu až po nasazení na produkci a obsahují veškeré potřebné role v týmu jako jsou specialisté, vývojáři, testeři. Model však zároveň zobrazuje měření zdraví v týmu z vnitřního pohledu týmu, který měří například atributy týmová spolupráce, učení či zábava. Model rovněž obsahuje technické oblasti, jako jsou například kvalita kódu či nastavený proces, které mohou objevit případné nedostatky týmu. Srozumitelné definice kritérií umožňují snadné pochopení členů týmu a tím i případnou motivaci k měření zdraví týmu. Obsahem počtu atributů zobrazených v modelu umožňuje měřit Health Check v týmu během jedné retrospektivy a model není příliš časově náročný. Vizualizace oblastí v jednotlivých měřeních umožňuje sledovat rozvoj týmu v čase při opakovaném měření.

2 Fungování týmu procházející agilní transformací

Následující kapitola zobrazuje fungování týmu telekomunikační společnosti, složení týmu, role členů týmu, jejich kompetence a vazby týmu na ostatní týmy, které jsou klíčové k implementaci požadavků produktu.

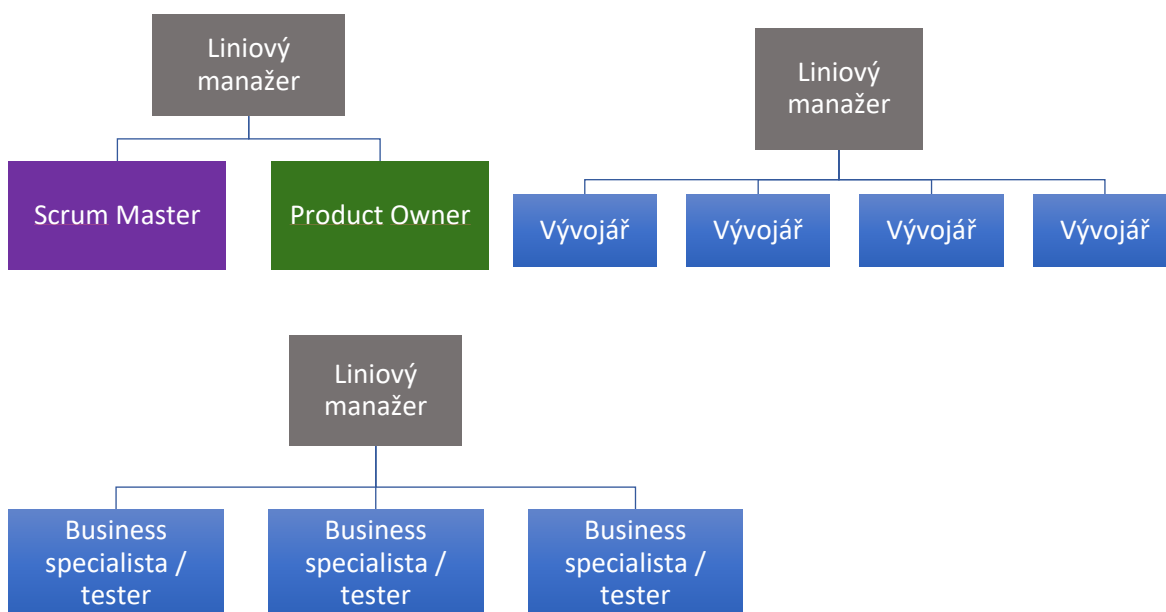
Tým má devět členů, přičemž je složený z Product Ownera, který určuje týmu vizi, cíle, vybírá nápady do backlogu týmu a akceptuje implementované změny produktu. Součástí týmu je Scrum Master, který je agilním koučem týmu, facilituje agilní ceremonie, podporuje tým a rozvíjí členy týmu. Jádrem týmu jsou členové, přičemž tým obsahuje čtyři vývojáře a tři businessové specialisty, kteří vytváří analýzy a businessové zadání požadavků, zároveň testují veškeré nové funkcionality produktu. Složený tým je virtuální, jelikož členové týmu mají odlišné formální nadřízené.

Na obrázku níže je zobrazen virtuální Scrum tým, ve kterém bylo měřeno zdraví týmu.



Obrázek 5 Virtuální tým

Členové týmu mají odlišné nadřazené dle organizační struktury společnosti. Product Owner a Scrum Master týmu mají totožného manažera, který liniově řídí veškeré Product Ownery a Scrum Mastery oddělení obsahující šest týmů. Vývojáři týmu spadají pod manažera, liniový tým je součástí IT oddělení. Business specialisté / testeři jsou součástí komerčního oddělení a mají svého liniového manažera.



Obrázek 6 Liniová struktura týmu

2.1 End-To-End fungování týmu

Tým, ve kterém byl aplikován Health Check model, je schopen fungovat End-To-End, což označuje schopnost týmu zajistit dodávku požadavků v procesu od začátku do konce (níže detailně popsané fungování týmu).

Zákazník přichází s novým požadavkem do týmu, funkcionalitu následně přebírá Product Owner týmu, v této fázi je nový požadavek označován ideou. Product Owner společně se zákazníkem zjišťuje přidanou hodnotu idey, jedná se o konkrétní specifikaci v určitých parametrech (např. zvýšení počtu zákazníků, úspora času provozní kapacity), které jsou měřitelné. Product Owner následně rozhodne, zda požadavek realizovat či nikoliv.

V situaci přijetí Product Owner představuje nový požadavek týmu, členové týmu analyzují dopadové změny pro produkt a navrhnou řešení, jakým způsobem funkcionalitu implementovat.

Tým přebírá funkcionalitu a zařazuje do produktového backlogu. Po naplánování požadavku tým vytváří potřebnou specifikaci pro vývojáře, kteří následně požadavek programují do zdrojového kódu v cílovém programovacím jazyce. Vývojáři si poté vzájemně kód kontrolují a předávají požadavek na předprodukční prostředí, kde tým kontroluje správnou funkčnost. Zároveň dochází k akceptaci Product Ownerem a případně zákazníkem, zda skutečně požadavek splňuje danou potřebu. Po akceptaci tým nasazuje novou funkcionalitu na produkční prostředí a následně testuje totožnou funkčnost na produkčním prostředí. V případě shody a korektní funkčnosti tým požadavek uzavírá.

2.2 Definované role týmu

V kapitole jsou popsány konkrétní role zkoumaného týmu. Tým je složen z devíti členů, v jehož čele stojí dedikovaný Product Owner. Taktéž do týmu vstupuje Scrum Master, jehož cílem je aplikovat do týmu agilní metodiky. Dále tým zahrnuje členy týmu, kteří tvoří daný obsah produktu.

Product Owner

Product Owner týmu je vlastníkem produktu, má na starosti vizi, produktový backlog a je zodpovědný za celkovou úspěšnost produktu. Product Owner je součástí týmu, definuje společně s členy týmu potřebu v daném produktu či oblasti. Na základě diskuzí se zákazníky stanovuje prioritu úkolů a schvaluje navrhované výstupy týmu.

Níže uvedené kompetence Product Owenera jsou znázorněny na základě interní směrnice společnosti. Interní směrnice vzhledem k anonymitě společnosti nemůže být zveřejněna.

Kompetence Product Owenera týmu:

Je v kontaktu se zákazníky a aktivně řeší jejich potřeby.

Definuje vizi a cíle produktu a jejich transparentní komunikaci týmu, zákazníkům, firmě.

Komunikuje hodnotu projektu a priority tak, aby všichni členové týmu věděli, čeho chtějí dosáhnout.

Určuje přidanou hodnotu jednotlivých požadavků.

Na základě výzkumu vytváří user stories, které přiřazuje týmu.

Odpovídá za kvalitu produktového backlogu.

Odpovídá za kvalitu obsahu / formulace user stories.

Průběžně dává týmu subjektivní zpětnou vazbu na jejich fungování.

Na Review/Demu akceptuje či neakceptuje prezentované výstupy týmu.

Průběžně se zákazníkem konzultuje navrhovaná řešení, náměty na zlepšení a předává informace do týmu.

Scrum Master

Scrum Master směřuje tým k převzetí zodpovědnosti za dodání společného cíle. Buduje samoorganizaci týmu a pomáhá zvýšit jeho efektivitu. Podporuje tým, motivuje jej k lepším výsledkům, pomáhá týmu dosáhnout jeho cílů, řeší konflikty, odstraňuje překážky. Stará se o hodnoty agilního přístupu a pomáhá ostatním v jejich pochopení.

Níže uvedené kompetence Scrum Mastera jsou znázorněny na základě interní směrnice společnosti. Interní směrnice vzhledem k anonymitě společnosti nemůže být zveřejněna.

Kompetence Scrum Mastera týmu:

Facilituje ceremonie v rámci sprintu, včetně udržení úrovně detailu.

Pracuje s týmem tak, aby si uvědomil svou odpovědnost za dodání závazku v rámci sprintu.

Aplikuje do týmu vhodné agilní metodiky.

Drží se priorit nastavených Product Ownerem.

Zavádí nové metody a nástroje pro zefektivnění práce týmu.

Řeší metodické a mezilidské problémy týmu, které jsou v jeho kompetenci.

Získává od týmu zpětnou vazbu, na jejímž základě stanovuje společně s týmem akční kroky k zefektivnění spolupráce.

Chrání tým před vnějšími vlivy, které by mohly odvádět od soustředěné práce na definovaném cíli (limituje změny priorit a nové úkoly ve sprintu).

Motivuje, koučuje a rozvíjí členy týmu k neustálému zlepšování se.

Členové týmu

Role podílející se na dodávce naplánovaných výstupů týmu, členové týmu nesou odpovědnost za jejich doručení a kvalitu. Dodávají potřebné know-how do týmu, nutné pro úspěšné naplnění společného cíle.

Členové týmu jsou rozděleni do dvou virtuálních skupin, první skupina je čtyřčlenná a zajišťuje vývojovou dodávku softwaru včetně programování, kontroly kódu, nasazování na předprodukční a produkční prostředí, taktéž se vývojáři podílí na analýze požadavků a návrhu řešení. Druhá tříčlenná skupina zajišťuje analýzu požadavků, vytváří detailní zadání, vstupy pro vývoj a zároveň testuje veškeré požadavky na předprodukčním a produkčním prostředí.

Níže uvedené kompetence členů týmu jsou znázorněny na základě interní směrnice společnosti. Interní směrnice vzhledem k anonymitě společnosti nemůže být zveřejněna.

Kompetence členů týmu:

Odpovídají za dodávku naplánovaných user stories.

Odhadují, jaké množství práce v rámci sprintu jsou schopni odbavit.

Podílí se na prioritizaci Backlogu, mají možnost vyjednávat o prioritě.

Pracují na svém rozvoji a osvojení agilní metodiky a myšlení.

Reportují stav tasků týmu.

Představují dodávky týmu na Sprint Review / Demu.

Konzultují návrhy řešení se zákazníkem.

Ručí za korektní předání aktuálních informací na dotčené osoby (stand up).

Snaží se o rozšíření svých dovedností za účelem vzájemné zastupitelnosti.

Aktivně předávají zpětnou vazbu na Retrospektivě.

2.3 Vazby na ostatní týmy

Tým měřený Health Check modelem dle kapitoly 2.1. je schopný dodávat požadavky End-To-End, tým má však určité vazby na ostatní týmy. Vazby jsou klíčové pouze v situacích, jestliže požadavek zasahuje do úpravy designu a textaci dokumentů, které jsou generovány produktem týmu. Ve zmíněné situaci je zapotřebí oslovit tým, který konfiguruje dané dokumenty v okamžiku, kdy tým vytváří analýzu daného požadavku, taktéž je zapotřebí zajistit dodání požadované úpravy v daném termínu.

Vazby na ostatní týmy vznikají taktéž v situacích, kdy nový projekt společnosti má dopad do produktu týmu. V tomto případě je především zapotřebí zapojit do týmu v potřebné míře Product Ownera či jiného dedikovaného člena projektu, který zajistí detailní vysvětlení změn projektu a zároveň změn, které vstupují do produktu měřeného týmu. Zároveň je důležité zapojení zmíněných osob v průběhu implementace změn k získání zpětné vazby, zda výstup je v souladu s požadovanou potřebou.

3 Implementace Spotify Squad Health Check modelu v týmu

Organizace prochází agilní transformací od května roku 2019, přičemž týmy postupně začaly implementovat agilní framework Scrum. V průběhu první poloviny roku přešlo na agilní fungování patnáct týmu společnosti což je vzhledem k náročnosti přechodu na agilní fungování velké množství. Cílem agilní transformace bylo dle komunikace společnosti například zvýšení kvality a přidané hodnoty každé změny, zvýšení flexibility reakce na změny priorit, dále sjednocení motivace všech členů týmu či sjednocení a zpřehlednění způsob dodávání změn přes celou organizaci. Mezi cíle agilní transformace patřilo i provádění změn, které přináší potřebnou hodnotu zákazníkovi. Prezentaci zobrazující cíle agilní transformace není možné zveřejnit z důvodu anonymity společnosti.




Squad Health Check model zobrazuje výsledky týmu měřené na konci čtrnáctidenních sprintů. Měření autorka diplomové práce aplikovala v prvním, pátém a desátém sprintu. Autorka diplomové práce měřila zdraví týmu v průběhu půl roku z důvodu sledování rozvoje týmu v průběhu agilní transformace. Dle autorky práce byl půlroční interval měření vhodný vzhledem k potřebné vypovídající hodnotě z měření. Kratší interval měření nebyl zvolen z důvodu počátečního seznamování s agilním frameworkem a vzhledem k vhodnosti implementace modelu v delším časovém období. Tři měření modelu byly zvoleny jako dostatečné pro požadovanou vypovídající hodnotu výsledků. Prvotní měření Health Check proběhlo v 1. sprintu týmu, který byl spuštěn v červenci roku 2019, poslední měření proběhlo v 10. sprintu v listopadu roku 2019. Devíti členný tým hlasoval individuálně a anonymně, aby výsledky nebyly ovlivňovány názory ostatních členů týmu. Hlasování se zúčastnil i Product Owner agilního týmu, který je v úzkém kontaktu s členy. Po anonymním odhlasování v dané oblasti členové týmu zdůvodnili výsledky hlasování.

Role autorky diplomové práce je v pozici Scrum Mastera týmu, ve kterém byl implementován Health Check model, přičemž Scrum Master působí v týmu od počátku agilní transformace. Hlavním cílem Scrum Mastera v týmu je vytvořit samoorganizovaný tým, být agilním koučem týmu, facilitovat agilní ceremonie, podporovat tým a rozvíjet členy týmu.

3.1 Spotify Squad Health Check model 1. sprintu

Kapitola zobrazuje výsledky měření zdraví týmu dle modelu Spotify Squad Health Check v prvním sprintu na počátku agilní transformace společnosti. Měření autorka diplomové práce provedla na úrovni jednotlivých oblastí a jednotlivců devítičlenného týmu.

Následující tabulka zobrazuje hlasování členů týmu v prvním sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8., znázorňující metodiku). Písmeno „x“ zachycuje hlasování jednotlivců, jakožto členů měřeného týmu.

Oblast			
Podpora	x	xxxxx	xxx
Týmová spolupráce	xxx	xxxxx	x
Pěší hráči	xxxx	xxx	xx
Mise	xx	xxx	xxxxx
Kvalita kódu	xxxxx	xxxx	
Vyhovující proces	xxx	xx	xxxx
Hodnota dodávky	xxxxx	xxxx	
Učení		xxxx	xxxxx
Rychlost	xxxxxx	xxxx	
Jednoduchost releasu	xxxxxxxx	xx	
Zábava	xxxx	xxxxx	x

Tabulka 13 Spotify Squad Health Check model, hlasování 1. Sprintu

Následující tabulka zobrazuje výsledky měření v prvním sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8).

Oblast	Sprint 1
Podpora	
Týmová spolupráce	
Pěší hráči	
Mise	
Kvalita kódu	
Vyhovující proces	
Hodnota dodávky	
Učení	
Rychlost	
Jednoduchost releasu	
Zábava	

Tabulka 14 Spotify Squad Health Check model, výsledky 1. Sprintu

Hlasování členů týmu bylo provedeno anonymně, aby výsledky nebyly ovlivňovány názory ostatních členů týmu. Po odhlasování oblasti byly výsledky zveřejněny a členové týmu mohli dobrovolně okomentovat, z jakého důvodu zvolili příslušnou úroveň hodnocení. Níže zobrazené jednotlivé oblasti obsahují názory členů týmu ke konkrétním výsledkům hlasování.

Podpora

V oblasti podpory tým (především vývojáři) shledával nedostatky při spolupráci s konkrétním externím zdrojem, na kterém byl tým závislý v určitých typech požadavků. Nespolehlivost dodání ve slíbeném termínu způsobovala komplikace celkové dodávky týmu a zároveň nepříznivý dopad na důvěru spolupráce.

Týmová spolupráce

Týmovou spolupráci v měřeném období členové týmu na základě rozhovorů probíhající při hlasování vnímali převážně pozitivně, až specialisté hlasovali neutrálně. Důvodem neutrálních

žlutých výsledků specialistů a dvou vývojářů bylo na základě rozhovorů vnímání rozdělení týmu na dvě skupiny. Dopad agilní spolupráce na tým neměl značný vliv a fungovali téměř totožně před transformací.

Pěší hráči

Oblast nazývaná pěší hráči, pro členy definovaná jako míra možnosti rozhodovat nad obsahem produktu, ukázala dle komentářů členů při měření Health Checku, že převážně všichni členové měli prostor rozhodovat nad implementací požadavků dle svého uvážení. Dva seniorní vývojáři vnímali oblast velmi negativně a zmiňovali vysokou míru direktivního rozhodování nad obsahem produktu od Product Ownera. Zároveň požadovali vyšší zapojení v určování priorit backlogu produktu.

Mise

Vědomí mise týmu měla negativní výsledky, členové týmu komentovali danou oblast následovně: neměli k dispozici stanovenou misi, která by členy směřovala správnou cestou k dosahování cílů, jež pro tým taktéž nebyly stanoveny. Pouze Product Owner a jeden specialista hodnotili oblast pozitivně. Ostatní členové zmiňovali absenci stanovených cílů produktu.

Kvalita kódu

Kvalita kódu byla pro členy týmu, především vývojáře, dostatečná. Daná oblast má pozitivní výsledky měření. Vývojáři shledávali kód srozumitelným, jednoduchým pro čtení, důkazem spokojenosti s daným kritériem byla minimální chybovost.

Vyhovující proces

Oblast procesu měla rozporuplné měřené výsledky. Pro vývojáře týmu byl nastavený proces zcela srozumitelný a přehledný, specialisté vnímali proces jako nejasný a způsobující snížení efektivity členů a zpomalení odbavování požadavků.

Hodnota dodávky

Hodnota dodávky byla v období měření vnímána v týmu převážně pozitivně až neutrálně. Vývojáři i specialisté na základě diskuze při měření shledávali dodávané požadavky podstatné pro fungování společnosti a v souladu s komunikovanou strategií.

Učení

Oblasti učení tým vnímal velmi negativně, vzhledem k tlaku na dodávku členové týmu neměli prostor pro vzdělávání a učení se nových oblastí, které by zvyšovaly zastupitelnost členů. Zároveň neměli prostor pro vzdělávací kurzy jednotlivců či odpočinek pro zamýšlení, jakým způsobem rozvinout produkt.

Rychlost

Rychlost týmu doručovat chtěné požadavky a reagovat na požadovanou změnu byla v měření prvního sprintu vnímána velmi pozitivně, vývojáři i specialisté svůj závazek sprintu téměř vždy zodpovědně doručili. Product Owner taktéž ocenil zodpovědnost týmu za závazek sprintu.

Jednoduchost releasů

Kritérium jednoduchosti nasazování ve stanovených termínech vnímali členové týmu velmi pozitivně a bez jakýchkoliv komplikací, především vývojáři komentovali danou oblast velmi pozitivně. Pravidelné nasazování (releasy) na prostředí probíhalo dlouhodobě bezproblémově.




Zábava

Zábava v týmu byla vnímána převážně pozitivně, členové týmu měli v měřeném období dobré mezilidské vztahy nejen v prostředí pracoviště. Členové si vzájemně důvěřovali a mohli se podporovat a spoléhat na sebe. Specialisté komentovali při měření Health Checku prostor na zlepšení u Product Ownera, který komunikuje s týmem direktivně v určitých situacích.

3.2 Spotify Squad Health Check model 5. sprintu












Kapitola zachycuje výsledky měření zdraví týmu dle modelu Spotify Squad Health Check v pátém sprintu v průběhu agilní transformace společnosti. Měření autorka diplomové práce uskutečnila na úrovni konkrétních oblastí a jednotlivců týmu.

Následující tabulka zobrazuje hlasování členů týmu v pátém sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8., znázorňující metodiku). Písmeno „x“ zachycuje hlasování jednotlivců, jakožto členů měřeného týmu.

Oblast			
Podpora	xxxx	xxxxx	
Týmová spolupráce		xxxx	xxxxx
Pěší hráči	xxx	xxxxx	x
Mise		xxxx	xxxxx
Kvalita kódu	xxxxxxx	xxx	
Vyhovující proces	xx	xx	xxxxx
Hodnota dodávky	xx	xxxxx	xx
Učení		xxxxx	xxxx
Rychlost	xxxxxxx	xxx	
Jednoduchost releasu	xxxxxxx	xxx	
Zábava	xxx	xxxxx	xx

Tabulka 15 Spotify Squad Health Check model, hlasování 5. Sprintu

Následující tabulka zobrazuje výsledky měření v pátém sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8).

Oblast	Sprint 5
Podpora	
Týmová spolupráce	
Pěší hráči	
Mise	
Kvalita kódu	
Vyhovující proces	
Hodnota dodávky	
Učení	
Rychlost	
Jednoduchost releasu	
Zábava	

Tabulka 16 Spotify Squad Health Check model, výsledky 5. Sprintu

Hlasování členů týmu bylo provedeno anonymně, aby výsledky nebyly ovlivňovány názory ostatních členů týmu. Po odhlasování oblasti byly výsledky zveřejněny a členové týmu mohli dobrovolně okomentovat, z jakého důvodu zvolili příslušnou úroveň hodnocení. Níže zobrazené jednotlivé oblasti obsahují názory členů týmu ke konkrétním výsledkům hlasování.

Podpora

Oblast podpory týmu měla pozitivní rozvoj od předchozího měření v prvním sprintu. Členové týmu, především vývojáři, kteří poukazovali na negativa s konkrétním externím zdrojem, vnímali na základě diskuze nedostatky v mnohem nižší míře než v prvním sprintu. Důkazem rozvoje byla konstruktivní zpětná vazba Scrum Mastera měřeného týmu podaná externímu zdroji a následné zapojení zdroje ve větší míře do týmu.

Týmová spolupráce

Týmová spolupráce měla negativní rozvoj od měření v první sprintu. Dle rozhovorů při měření Health Checku měla agilní metodika a principy ve větší míře dopad na fungování týmu a členové vnímali nesoulad s určitými aspekty agilní transformace. Konkrétně nepochopení rolí Product Ownera a Scrum Mastera a rozdíly kompetencí těchto pozic, důkazem byly často kladené dotazy Scrum Masterovi týkající se obsahu produktu, přičemž za obsah produktu zodpovídá Product Owner. Specialisté nesouhlasili s požadovanou zastupitelností členů týmu, jelikož byl zvyklý fungovat na úrovni zaměření na konkrétní oblasti produktu. Taktéž tlak na dodávku ve stanovených termínech měl negativní dopad na vývojáře týmu, který je v nesouladu s agilními principy, zmíněné negativum vytýkali Product Ownerovi týmu.

Pěší hráči

Kritérium pěších hráčů zohledňující možnost členů týmu rozhodovat nad obsahem mělo naměřené výsledky převážně ve žlutém, neutrálním rozhraní. Specialisté i vývojáři poukazovali na změnu od předchozího měření týkající se dominance Product Ownera, který předkládá nové požadavky týmu k realizaci.

Mise

Vědomí mise týmu a měření v pátém sprintu ukázalo, že výsledky byly více negativní než v prvním měření. Při diskuzi měření oblasti specialisté i vývojáři poukazovali na nedostatečnou komunikaci Product Ownera s týmem a absenci nastavování cílů produktu.

Kvalita kódu

Kvalitu kódu vnímal tým stále velmi pozitivně, měření ukázalo vyšší spokojenost u specialistů týmu. Kód týmu byl stále jednoduchý a čistý pro čtení vývojářů, chybovost minimální. Pouze tři specialisté hodnotili oblast neutrálně z důvodu neznalosti kódu.

Vyhovující proces

S nastaveným procesem bylo v období měření více nespokojených členů než v prvním sprintu. Důvodem negativity vývojáři, jeden specialista a Scrum Master komentovali oblast mírou

nepřehlednosti předávání úkolů mezi členy a aktuálním stavem požadavků. Taktéž poukazovali na nespokojenost s komunikací mezi členy týmu v používaném nástroji.

Hodnota dodávky

Hodnota dodávky měla ve výsledcích měření zdraví týmu negativní pokles. Důvodem poklesu výsledků na základě diskuze jsou požadavky, s kterými přicházel do týmu Product Owner, který v některých případech nedisponoval analýzou přidané hodnoty nových požadavků. V takových případech členové týmu neviděli účel realizace požadavků.

Učení se

Vývojáři a specialisté stále shledávají oblast učení se velmi negativně. Opět poukazují na nedostatečný prostor ke vzdělávání z důvodu tlaku od Product Ownera na doručení požadovaných funkcionalit produktu.

Rychlost

Kritérium rychlosti dodávky byla při měření v pátém sprintu opět vnímána velmi pozitivně, tým je schopen doručit slíbený inkrement produktu, požadované změnové požadavky, rychle reagovat na změnu trhu či opravovat chyby na produkci.

Jednoduchost releasů

Oblast jednoduchosti releasů měla pozitivní výsledky v měření pátého sprintu. Nasazování funkcionalit na prostředí bylo vývojáři hodnoceno pozitivně. Zároveň testeři vnímali oblast bez jakýchkoliv komplikací, důkazem je minimální chybovost nasazených požadavků na produkčním prostředí.

Zábava

Zábava v týmu byla naměřena ve žlutých, neutrálních hodnotách. Vývojáři i specialisté poukazují na trvající důvěru a podporu uvnitř týmu, avšak změny kooperace, rolí a kompetencí, které přinesla agilní transformace, měly značný dopad na náladu členů týmu, konkrétně specialisty, důkazem bylo snížení množství osobních rozhovorů na pracovišti.

3.3 Spotify Squad Health Check model 10. sprintu

Následující kapitola zachycuje výsledky měření zdraví týmu dle modelu Spotify Squad Health Check v desátém sprintu týmu, který prochází agilní transformací. Měření autor diplomové práce provedl na úrovni konkrétních oblastí a jednotlivců v devítičlenném týmu.

Následující tabulka zobrazuje hlasování členů týmu v desátém sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8., znázorňující metodiku). Písmeno „x“ zachycuje hlasování jednotlivců, jakožto členů měřeného týmu.

Oblast			
Podpora	xxxxx	xxxx	
Týmová spolupráce		xxx	xxxxxx
Pěší hráči	xxxx	xxxx	x
Mise	x	xxxxx	xxx
Kvalita kódu	xxxxxxxx	xx	
Vyhovující proces	x	xxx	xxxxx
Hodnota dodávky	xxxx	xxxxx	
Učení	xxx	xxxxxx	
Rychlost	xxxxxxxx	xx	
Jednoduchost releasu	xxxxxxxx	x	
Zábava	xxx	xxxxx	xx

Tabulka 17 Spotify Squad Health Check model, hlasování 10. Sprintu

Následující tabulka zobrazuje výsledky měření v desátém sprintu pomocí modelu Spotify Squad Health Check. Tabulka je rozdělena na jednotlivé oblasti měření, výsledky hlasování jsou zobrazeny ve třech úrovních - zelené, žluté a červené (viz popis v kapitole 1.8).

Oblast	Sprint 10
Podpora	
Týmová spolupráce	
Pěší hráči	
Mise	
Kvalita kódu	
Vyhovující proces	
Hodnota dodávky	
Učení	
Rychlost	
Jednoduchost releasu	
Zábava	

Tabulka 18 Spotify Squad Health Check model, výsledky 10. Sprintu

Hlasování členů týmu bylo provedeno anonymně, aby výsledky nebyly ovlivňovány názory ostatních členů týmu. Po odhlasování oblasti byly výsledky zveřejněny a členové týmu mohli dobrovolně okomentovat, z jakého důvodu zvolili příslušnou úroveň hodnocení. Níže zobrazené jednotlivé oblasti obsahují názory členů týmu ke konkrétním výsledkům hlasování.

Podpora

Podpora v týmu desátého sprintu měla opět zlepšující výsledky. Dva specialisté komentovali oblast možným prostorem pro zlepšení komunikace s externími zdroji, zbytek týmu ocenil rozvoj kooperace. Obávaná závislost dodávky neměla negativní dopad na tým v období měření zdraví týmu. Důkazem zlepšení oblasti byla včasná dodávka externími zdroji ve stanovených termínech. Hlasování týmu se projevilo v zeleném rozhraní modelu.

Týmová spolupráce

Měření týmové spolupráce v desátém sprintu mělo zhoršující výsledky, které se zobrazily v červeném rozhraní. Důvodem negativních výsledků byl dle komentářů členů v průběhu měření nesoulad s agilními principy zmíněný v měření v pátém sprintu, nesouhlas s určitými činy Product Ownera, taktéž zmíněný v předešlém měření. Novým a dle týmu nejpodstatnějším důvodem nespokojenosti spolupráce byl pocit oddělení týmu na skupiny IT a business. Zmíněné dvě skupiny spolu nedostatečně komunikovali a z důvodu odděleného zasedacího pořádku si předávali zásadní informace nedostatečně efektivně. Taktéž řešitelské schůzky měli členové těchto skupin odděleně, což v určitých případech způsobilo nesoulad názorů a zároveň zpomalení předávání informací.

Pěší hráči

Kritérium pěších hráčů mělo naměřené neutrální výsledky ve žlutém rozhraní. S přesností na výsledky měření však došlo ke zlepšení, důvodem rozvoje byla dle komentářů členů retrospektiva týmu, řešící dominantní postavení Product Ownera, který přicházel s novými požadavky do týmu. Nastavená změna týmu spočívala v tom, že Product Owner nové požadavky ihned konzultoval s ostatními členy týmu, čímž členové týmu získali vědomí o chystaných funkcionalitách a cítili ve větší míře možnost rozhodovat nad obsahem produktu. Zmíněnou změnu ocenili především seniorní členové týmu.

Mise

Měření oblasti mise v týmu mělo pozitivní rozvoj, i přes to, že výsledky byly ve žlutém rozhraní, vývojáři vnímali posun role Product Ownera, který nastavil konkrétní cíle produktu na následující půl rok, které byly v souladu se strategií společnosti. Prostor pro zlepšení specialisté a seniorní vývojář viděli ve zvýšení komunikace a vzájemné domluvě o nastavených cílech produktu.

Kvalita kódu

Kvalitu kódu tým v měřeném desátém sprintu vnímal opět velmi pozitivně, výsledky v zeleném rozhraní poukazovaly na přehlednost a čitelnost pro čtení vývojářů. Chyby v kódu se vyskytovaly v zanedbatelném měřítku, které případně ihned opravil vývojář, který kód kontroloval. Pouze dva specialisté hodnotili oblast neutrálně z důvodu neznalosti kódu.

Vyhovující proces

Nastavený proces měl negativní dopad na zdraví týmu, výsledky v měřeném období dosahují červených, nepříznivých hodnot. Vývojáři poukazovali na zpomalení dodávky, přičemž důvodem byla nepřehlednost procesu při předávání úkolů mezi celým týmem i externími zdroji. Informace v nástroji pro komunikaci byly snadno ztraceny a důsledkem byla dezorientace specialistů i vývojářů v řešeném úkolu.

Hodnota dodávky

Oblast hodnoty dodávky měla v desátém sprintu výsledky ve žlutém, neutrálním rozhraní. Měření zobrazilo zlepšení od pátého sprintu. Vývojáři vnímali rozvoj v chování Product Ownera na základě retrospektivy a zpětné vazby, v rámci které tým sdílel nespokojenost s analýzou nových příchozích požadavků Product Ownera. Změna nastala v okamžiku, kdy Product Owner zapojil seniorní členy týmu do analýzy již v první fázi výzkumu nových funkcionalit a poskytl členům možnost rozhodovat o tom, zda měla realizace nových požadavků dostatečnou přidanou hodnotu pro produkt.

Učení

Kritérium učení, které poukazuje na možnost vzdělávání jednotlivců týmu mělo neutrální výsledky měření v Health Check modelu. Konkrétní výsledky však poukázaly na zlepšování podmínek v této oblasti. Členům týmu Scrum Master na základě individuální zpětné vazby dle požadavků naplánoval školení jednotlivců dle potřeb. Prostor pro zlepšení tým spatřoval dle diskuze v průběhu měření ve snížení tlaku na dodávku, volnou kapacitu by členové týmu investovali do sebevzdělávání.

Rychlost

Oblast rychlosti dodávky měla velmi pozitivní naměřené hodnoty. Specialisté / testeři vnímali rychlost opravy chyb produktu či efektivitu realizace nových funkcionalit jako jednu z nejsilnějších stránek týmu. Neutrální podněty vývojářů dle diskuze v průběhu měření poukazovaly na nedostatečnou přehlednost nastaveného procesu, která však neměla zásadní dopad na rychlost odbavování požadavků týmu.

Jednoduchost releasů

Silnou stránkou týmu v měřeném období zdraví týmu bylo kritérium nasazování na předprodukční či produkční prostředí. Členové týmu vnímali zkoumanou oblast jako zcela bezproblémovou, v průběhu releasů se nenaskytovaly jakékoliv komplikace. Důkazem spokojenosti s daným kritériem byla vývojáři vnímaná minimální chybovost při nasazování na prostředí.






















Zábava













Kritérium zábavy bylo naměřeno v desátém sprintu ve žlutých, neutrálních hodnotách. Vývojáři a specialisté si stále dostatečně důvěřují, poukazují však na překážky komunikace způsobené rozdělením týmu na dvě skupiny, vývoj a business, což způsobuje nesoulad v komunikaci celého týmu.

3.4 Souhrn výsledků Spotify Squad Health Check modelu

Následující kapitola zobrazuje souhrn výsledků měřených ve třech obdobích, prvním, pátém a desátém sprintu agilní transformace společnosti dle modelu Spotify Squad Health Check. Taktéž zachycuje vývoj zdraví týmu v konkrétních oblastech měření.

Tabulka níže znázorňuje konkrétní oblasti měření a výsledky zdraví týmu v měřeném období dle Spotify Squad Health Check modelu.

Oblast	Sprint 1	Sprint 5	Sprint 10
Podpora			
Týmová spolupráce			
Pěší hráči			
Mise			
Kvalita kódu			
Vyhovující proces			
Hodnota dodávky			

Učení			
Rychlost			
Jednoduchost release			
Zábava			

Tabulka 19 Souhrn výsledků Spotify Squad Health Check modelu

Vývoj konkrétních oblastí měření

Podpora

Oblast podpory měla v průběhu měření pozitivní rozvoj. V prvním měřeném sprintu vývojáři negativně vnímali podporu konkrétní externí osoby, na kterém byla závislá dodávka týmu v určitých typech požadavků. Tým následně nebyl schopen doručit požadavky v požadovaných termínech, za které byl zodpovědný. Na základě konstruktivní zpětné vazby, kterou provedl Scrum Master s daným externím zdrojem, se výsledky v následujícím měřeném období výrazně zlepšily. Členové týmu, především vývojáři, byli zřetelně spokojenější s komunikací a dodávkou ve stanovených termínech externího zdroje. Při měření v desátém sprintu hodnoty dosáhly zelené, pozitivní úrovně výsledků.

Týmová spolupráce

Kritérium týmové spolupráce mělo v průběhu měření naopak významně negativní rozvoj. Na počátku měření v prvním sprintu členové vnímali spolupráci převážně pozitivně a fungování týmu mělo dlouhodobé bezzměnné trvání. Po zavedení agilních principů do týmu, kupříkladu přijetí nových rolí Product Ownera, Scrum Mastera, vznikl apel na zastupitelnost členů týmu, ve kterém byli členové převážně specialisti na určité oblasti, zdraví týmu v daném kritériu významně kleslo. Důsledkem nespokojenosti týmu bylo rozdělení týmu na dvě skupiny, IT a business, přičemž tyto oddělené skupiny řešily situace separátně, což následně do týmu vneslo nesoulad názorů. Napjaté situaci nepřispěly separátní kanceláře, které dle vyjádření členů týmu zpomalily předávání informací mezi členy. Následkem byly naměřené červené, negativní hodnoty v desátém sprintu.

Pěší hráči

Oblast pěších hráčů zohledňující možnost členů týmu rozhodovat nad obsahem měla vzhledem k agilní transformaci klesající výsledky zdraví týmu. Na počátku transformace měli členové týmu možnost zcela rozhodovat nad obsahem produktu, backlog produktu byl tvořen členy týmu. Nová role Product Ownera, který předkládal nové požadavky týmu a nedostatečně řešil analýzu nových funkcionalit s členy týmu, měla negativní dopad na měření zdraví týmu a výsledky se projeví ve žlutém rozhraní Health Check modelu. V desátém sprintu tým ocenil chování Product Ownera ve vyšší míře zapojení týmu při analýze nových požadavků a možnost rozhodnutí o obsahu produktu. Výsledky ve třetím období měření však setrvaly v neutrálním rozmezí zdraví týmu.

Mise

Vědomí mise týmu mělo v průběhu měření zdraví týmu pozitivní rozvoj. V prvním sprintu Health Check zobrazil významnou nespokojenost členů týmu v této oblasti z důvodu absence jakýchkoliv cílů týmu či produktu, které by byly v souladu se strategií společnosti. V pátém sprintu tým za zmíněnou absenci cílů obviňoval Product Ownera. Na základě zpětné vazby Product Owner stanovil konkrétní cíle produktu na následující půl rok, které byly v souladu s vizí společnosti. Health Check v desátém sprintu naměřil výsledky ve žlutém rozhraní, přičemž členové týmu požadovali vyšší míru kooperace při nastavování daných cílů produktu.

Kvalita kódu

Kvalita kódu byla v průběhu měření Health Check modelu oblastí zcela bezproblémovou. Vývojáři vnímali hodnotu kódu velmi pozitivně ve všech sprintech, ve kterém bylo realizováno měření. Dle rozhovoru s členy týmu silnou stránkou kódu je přehlednost a čistota, kterou ocenili především vývojáři týmu. Taktéž členové týmu ocenili rychlou orientaci v kódu v případě chyby při code review, kdy vývojáři obratem měli možnost opravit konkrétní chybu. Výsledky měření týmu ve všech obdobích dosahovaly zelených, pozitivních hodnot. Pouze někteří specialisté hodnotili oblast neutrálně z důvodu neznalosti kódu.

Vyhovující proces

Oblast měřící spokojenost s nastaveným procesem v týmu měla negativní rozvoj. Vývojáři i specialisté vnímali již od počátku měření proces jako nesrozumitelný a nepřehledný při komunikaci a předávání úkolů mezi členy, přičemž důsledkem těchto aspektů byla dezorientace v řešeném úkolu. Nastavený proces dle diskuzí v průběhu měření způsoboval snížení efektivity týmu a zbytečné zpomalení odbavování požadavků. V prvním období se výsledky oblasti měření zobrazovaly ve žlutém rozhraní, v následujících dvou měřeních se vlivná nespokojenost s nastaveným procesem projevila ve výsledcích v červených hodnotách.

Hodnota dodávky

Hodnota dodávky měla v průběhu měření negativní rozvoj, při měření v prvním sprintu členové týmu shledávali dodávané funkcionality jako zásadní pro rozvoj společnosti a zároveň v souladu se strategií společnosti. V následném měření se však zobrazil nesoulad s požadovanými funkcionalitami, které přinášel Product Owner do backlogu týmu. Product Owner nedisponoval potřebnou analýzou přidané hodnoty požadavků pro produkt. Situace se následně zlepšila v okamžiku, kdy Product Owner zapojil seniorní členy týmu do výzkumu nových požadavků a tým měl možnost rozhodovat o realizaci těchto funkcionalit. Na počátku měření výsledky Health Checku dosahovaly v dané oblasti zelených hodnot, v desátém sprintu byly výsledky naměřeny ve žlutém rozhraní.

Učení

Oblast učení měla v průběhu měření pozitivní rozvoj. V prvním sprintu měření dosáhlo červených, negativních výsledků, přičemž důvodem byl tlak na dodávku týmu, důsledkem zmíněného tlaku byl nedostatek prostoru pro sebevzdělávání členů týmu. Pozitivní dopad na vnímání oblasti měl krok vykonaný Scrum Masterem (autorkou diplomové práce), který jednotlivým členům týmu zajistil požadované školení dle potřeb. Došlo k uskutečnění pěti školení v oblastech procesů společnosti, leadershipu, práce s nástroji testování, extreme programming a základy agilních metodik. K realizaci školení došlo až po druhém měření zdraví týmu z důvodu nedostatečných dřívějších kapacit Scrum Mastera. Školení byla uskutečněna na základě podnětů členů týmu při měření v pátém sprintu. V desátém sprintu byly naměřeny žluté hodnoty zdraví týmu z důvodu prostoru pro zlepšení ve snížení tlaku na dodávku funkcionalit, volnou kapacitu by členové investovali do sebevzdělávání a učení se dovedností ostatních členů týmu.

Rychlost

Oblast zobrazující rychlost týmu doručovat požadované funkcionality a možnost reagovat na změnu měla ve všech třech obdobích měření pozitivní výsledky v zelených rozhraních. Vývojáři i specialisté v průběhu celého měření poukazovali na spokojenost s rychlostí doručení požadovaných inkrementů produktu, rychlou reakcí na změnu trhu či opravu chyb na předprodukční či produkční prostředí.

Jednoduchost releasů

Kritérium nasazování požadavků na předprodukci či produkci shledávali vývojáři týmu velmi pozitivně ve všech obdobích měření zdraví týmu. Releasy probíhaly bez jakýchkoliv komplikací. V měřených sprintech výsledky dosáhly ve všech případech zelených, pozitivních úrovní. Členové týmu vnímají danou oblast jako silnou stránkou fungování týmu. Důkazem spokojenosti s daným kritériem byla minimální chybovost při nasazování na prostředí.

Zábava

Oblast zábavy v týmu měla v průběhu měření konstantní výsledky ve žlutém neutrálním rozhraní. Vývojáři a specialisté poukazovali na silné stránky důvěry mezi členy týmu a podporu, kterou navzájem sdílejí, avšak změny přinášející agilní transformace měly dopad na neutrální hlasování v modelu zdraví týmu. Desátý sprint odhalil negativní dopad na měřenou oblast zábavy, zapříčiněnou rozdělením týmu na skupinu IT a business.

4 Implementace změn do týmu na základě výsledků Spotify Squad Health Check modelu

Následující kapitola zobrazuje implementaci změn, které provedla autorka diplomové práce na základě výsledků měření Health Check modelu v týmu. Implementované změny jsou zaměřené na kritické oblasti, které byly nejznačnější přítěží pro tým a snižovaly zdraví týmu. První měření odhalilo kritické oblasti mise a učení. Zmíněné měřené oblasti však v průběhu měření měly pozitivní rozvoj. Realizace změn v týmu proběhla ve zjištěných kritických oblastech desátého sprintu, jimiž jsou týmová spolupráce a nastavený proces. Autorka diplomové práce nejprve sledovala rozvoj týmu v průběhu půl roku trvající agilní transformace a poté na základě identifikovaných kritických oblastí implementovala změny do týmu.

Následující tabulka znázorňuje časovou osu měření Health Checku v týmu, následné analýzy, implementaci změn v kritických oblastech a vyhodnocení realizovaných změn v týmu, které měly přispět ke zvýšení zdraví týmu.

	7/2019	9/2019	11/2019	12/2020	1/2020	2/2020	3/2020
Měření 1. sprintu							
Měření 5. sprintu							
Měření 10. sprintu							
Analýza							
Implementace změn							
Vyhodnocení změn							


























Tabulka 20 Časová osa Health Check

4.1 Identifikované kritické oblasti týmu

Implementace změn byla orientovaná na oblasti **týmové spolupráce** a **nastavený proces**, které měly červené výsledné hodnoty v posledním měření a rozvoj těchto oblastí byl v průběhu měření negativní.

Tabulka níže zobrazuje souhrn výsledků Health Checku ve třech měřených sprintech. Mezi slabé oblasti v průběhu měření patřily týmová spolupráce, mise, vyhovující proces a učení. Oblasti mise a učení však měly pozitivní rozvoj v průběhu měření Health Check. Kritickými oblastmi v posledním měření byly týmová spolupráce a vyhovující proces. Z důvodu identifikace zmíněných oblastí byly implementované změny v týmu zaměřeny na oblast týmová spolupráce a vyhovující proces.

Tabulka 21 Identifikované kritické oblasti týmu

Oblast	Sprint 1	Sprint 5	Sprint 10
Podpora			
Týmová spolupráce			
Pěší hráči			
Mise			
Kvalita kódu			
Vyhovující proces			
Hodnota dodávky			
Učení			
Rychlost			
Jednoduchost releasu			
Zábava			

Týmová spolupráce

Oblast týmové spolupráce dle měření Health Checku v průběhu agilní transformace společnosti se projevila velmi kritickou na základě výsledků týmu. Členové týmu vnímali negativní změny při zavedení nových rolí Product Ownera a Scrum Mastera, u kterých nebyly vyjasněné kompetence. Zároveň vývojáři i specialisté nesouhlasili s agilním principem crossfunkčnosti týmu, který požadoval zastupitelnost týmu, a tlakem na dodávku v nastavených termínech, což je v rozporu s agilní metodikou. Členové týmu negativně vnímali rozdělení členů týmu na skupiny IT a

business, čímž docházelo ke ztrátě komunikace. Na základě těchto podnětů od členů týmu byla provedena opatření v podobě implementace změn týkající se oblasti týmové spolupráce.

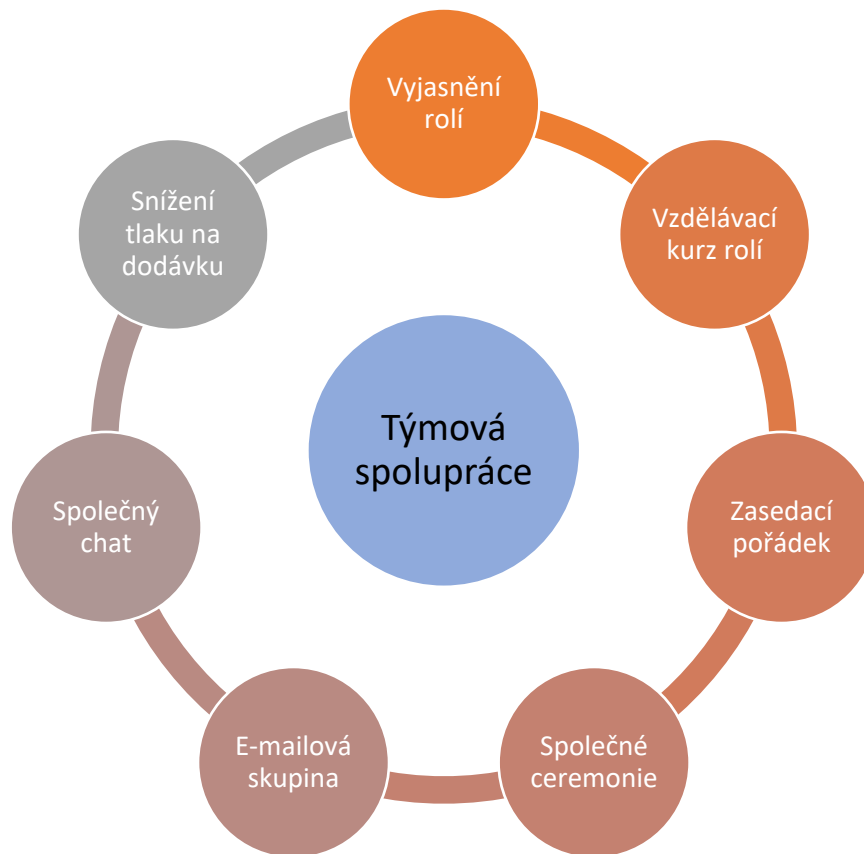
Nastavený proces

Na základě měření Health Checku v týmu byla zjištěna vysoká míra nespokojenosti v oblasti nastaveného procesu. Výsledky měření v pátém a desátém sprintu dosahovaly červených hodnot, z čehož vychází, že by oblasti měl tým věnovat pozornost a zajistit určitá opatření ke zlepšení zdraví. Členové týmu v průběhu měření zdůvodňovali nespokojenost s nastaveným procesem nepřehledností předávání úkolů mezi členy a dezorientací ve stavech požadavků. Taktéž důvodem nespokojenosti byla nepřehledná komunikace u jednotlivých požadavků, členové týmu mnohdy museli duplikovat informace. Na základě těchto podnětů od týmu byla provedena opatření v podobě implementace změn týkající se oblasti vyhovujícího procesu.

4.2 Implementace změn v oblasti týmové spolupráce

Následující kapitola znázorňuje změny v kritériu týmové spolupráce, které byly implementovány do týmu na základě výsledků měření Health Checku, přičemž oblast byla identifikována kritickou na základě měření a rozhovorů pro fungování týmu. Cílem zavedení těchto změn bylo zvýšit zdraví týmu v oblasti týmové spolupráce.

Obrázek 7 Souhrn implementovaných změn v oblasti týmové spolupráce



Vyjasnění rolí Product Owner a Scrum Master

Zpětné vazba od týmu v průběhu měření, vypovídala o negativní situaci, kdy členové týmu neznají kompetence Product Ownera a Scrum Mastera, tým nebyl způsobilý jednoduše rozhodnout v jakých situacích se obrátit na danou roli týmu.

Týmu Scrum Master zorganizoval dvouhodinový workshop, na kterém byly detailně představeny popisy rolí Product Ownera a Scrum Mastera a jejich konkrétní kompetence. Workshop probíhal formou zobrazení veškerých kompetencí Scrum Mastera a Product Ownera na kartičky. Kompetencím nebyly přiřazeny role. Kompetence rolí byly použity ze Scrum Guidu (Ken Schwaber, 2017) a knihy Agilní metody řízení projektů (Šochová, 2019). Členové týmu ve dvojicích přiřazovaly kompetence k jednotlivým rolím. Ve dvojicích členové diskutovali, z jakého důvodu přiřadit kompetenci určité roli. Po rozdělení kompetencí ve dvojicích, jednotlivci přiřazovali na tabuli postupně kompetence k rolím Scrum Mastera a Product Ownera. Jednotlivec vysvětloval celému týmu, z jakého důvodu vybral kompetenci dané roli. V případě chybného přiřazení Scrum Master objasnil, z jakého důvodu patří kompetence odlišné roli. Součástí workshopu byla diskuze,

na které se členové týmu tázali na určité praktické situace přímo z prostředí společnosti a Scrum Master s Product Ownerem vysvětlovali, která role je zodpovědná za vyřešení situace.

Vzdělávací kurz ostatních rolí týmu

Tým nesouhlasil s crossfunčností členů, která požaduje, aby role v týmu byly zastupitelné, jelikož doposud byli členové specialisté na jednotlivé oblasti produktu.

Na základě zpětné vazby Scrum Master zorganizoval vzdělávací okénka na týdenní bázi. Vzdělávací okénka zařizoval pokaždé jiný člen týmu, který detailně představil ostatním členům svou roli. Níže je zobrazena navržená struktura prezentace, kterou se členové týmu mohli inspirovat. Prezentace člena týmu o své roli měla trvání okolo jedné hodiny.

Má role:

Popis mé role?

Popis mých kompetencí?

Na jaké oblasti produktu pracuji?

Jak vypadá můj den?

Jaké nástroje využívám?

Co mě na mé pozici naplňuje?

S jakými problémy se potýkám?

Po představení role týmu následovala diskuze s dotazy od ostatních členů týmu. Následně někteří členové týmu dobrovolně projevíli zájem o získání více vědomostí a dovedností dané role a bylo jim případně umožněno stínovat seniorního člena týmu.

Tabulka 22 Přehled vzdělávacích okének

1. Týden	Vývojář
2. Týden	Specialista
3. Týden	Senior vývojář
4. Týden	Specialista
5. Týden	Scrum Master
6. Týden	Specialista

7. Týden	Vývojář
8. Týden	Product Owner
9. Týden	Senior vývojář

Zasedací pořádek týmu

V průběhu měření tým zmiňoval nedostatečně rychlé předávání informací mezi členy týmu, na základě těchto podnětů autorka diplomové práce zajistila společné prostory pro tým. Scrum Master společně se svým manažerem zajistili u vedení společnosti a oddělení lidských zdrojů prostory pro tým. Ostatní týmy na patře budovy již měly společný zasedací pořádek. Vysvětlením potřeby bylo zvýšení kvality komunikace End-To-End týmu. Tým získal část open space s deseti pracovními místy, které byly dedikovány pouze pro tým, členové týmu si mohli vybrat místa dle potřebné komunikace, taktéž týmu byly zajištěny bílé popisovací tabule pro vizualizaci řešených úkolů. Taktéž byla zajištěna i zasedací místnost dedikovaná pouze týmu pro účely řešitelských schůzek, brainstormingů či workshopů. Autorka diplomové práce opět se svým manažerem vysvětlila danou potřebu společných prostorů, v tomto případě zasedací místnosti vedení společnosti a oddělení lidských zdrojů.

Společné ceremonie týmu

Pro zlepšení komunikace týmu a propojení oddělených skupin IT a business Scrum Master zajistil pomocí rozhovorů manažerů členů týmu a vysvětlení přidané hodnoty společné ceremonie týmu v rámci sprintu. Tým měl následně možnost společně plánovat, setkávat se každý den na Stand Upu, rekapitulovat uplynulý sprint, prezentovat dodané výsledky týmu a účastnit se retrospektivy týmu.

E-mailová skupina týmu

Z důvodu rozdělení týmu na skupiny IT a business autorka diplomové práce vytvořila e-mailovou skupinu týmu, která sloužila pro účely schůzek v kalendáři. Pokud člen týmu organizoval jakoukoliv řešitelskou schůzku, do pozvánky v kalendáři mezi účastníky přidal zmíněnou novou e-mailovou skupinu, pomocí této akce byly všichni členové týmu pozváni na veškeré řešitelské schůzky a získali přehled o dění v týmu. Všichni členové týmu nebyli povinnými účastníky na

veškerých schůzkách. Do nepovinných účastníků organizátor vložil e-mailovou adresu týmu a v případě potřeby určitého člena týmu na schůzce, přidal separátní e-mailovou adresu konkrétního člena týmu.

Společný chat

Pro zlepšení spolupráce týmu byl v používaném nástroji pro komunikaci vytvořen společný chat pro tým, který sloužil pro rychlé předávání informací, jestliže některý z členů například využíval práci z domu. Členové týmu tak získali rychlý přehled o řešených situacích, i pokud se netýkaly přímo celého týmu. Dle pozorování autorkou diplomové práce členové týmu společný chat využívají několikrát denně pro řešení různorodých situací.

Snížení tlaku na dodávku

V průběhu měření Health Checku týmu členové týmu negativně hodnotili Product Ownerův postoj ke stanovování termínů dodání úkolů, jelikož agilní metodika zmiňuje závazek týmu v rámci daného sprintu, který má ve společnosti trvání čtrnáct dnů. Scrum Master pomocí konstruktivní zpětné vazby Product Ownerovi vyjasnil principy sprintu ve Scrum metodice. Výsledkem bylo snížení direktivního jednání a stanovování konkrétních termínů Product Ownera, který následně vyčkával na ukončení sprintu a prezentování výsledku týmu.

4.3 Implementace změn v oblasti nastaveného procesu týmu

Následující kapitola znázorňuje změny v kritériu nastaveného procesu, které byly implementovány do týmu na základě výsledků měření Health Checku, přičemž oblast byla identifikována kritickou pro fungování týmu. Cílem zavedení těchto změn bylo zvýšení zdraví týmu v oblasti vyhovujícího procesu.


Obrázek 8 Souhrn implementovaných změn v oblasti nastaveného procesu



Jednotný backlog pro prioritizaci, analýzu a tvorbu zadání

Na základě zpětné vazby od týmu autorka diplomové práce zavedla v používaném nástroji JIRA pro odbavování plánovaných úkolů pro zvýšení přehlednosti jednoduchý backlog pro prioritizaci, tvorbu analýzy a detailního zadání požadavků. Vytvořený backlog umožňoval jednoduchou prioritizaci. Taktéž nastala změna v názvosloví úkolů, členové týmu používali v názvu úkolu celé znění user story, pro zvýšení přehlednosti bylo do týmu zavedeno jednoduché názvosloví pro pochopení daného úkolu. Nový backlog obsahoval veškeré akceptované požadavky pro realizaci týmem. Týmu implementovanou změnou vznikl jednotný přehled veškerých požadavků týmu, které byly seřazeny dle priority. Změna taktéž spočívala ve stavech přijatých požadavků k implementaci, jakýkoliv požadavek vlastnil nově příslušný stav, zda stále čeká v backlogu či již je nad ním vytvářena analýza nebo detailní zadání.

Níže pro ilustraci je zobrazeno původní názvosloví požadavku. Některé údaje názvu požadavku jsou anonymizované.

 ? STS-944 Jako procesní specialita potřebuji, aby se v případě modelace nového . tato informace dostala do OMS

Obrázek 9 Původní názvosloví požadavku

Následující obrázek znázorňuje implementovanou změnu v zavedení jednotného backlogu, který umožňuje jednoduchou prioritizaci. Názvy úkoly jsou anonymizované.

Backlog 6 issues - ☰

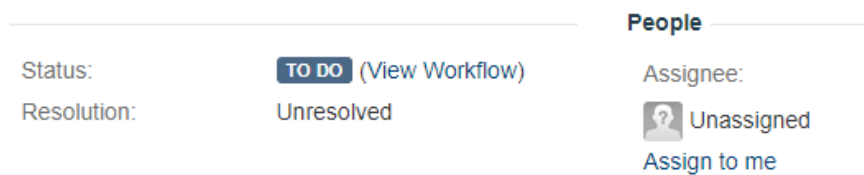
 ? STS-274 Revize nákladů
 ↓ STS-421 FD: Administrace
 ↑ STS-419 FD: Úprava integrační
 ↑ STS-416 FD: Logicky zrušené
 ↑ STS-417 FD: ISDN30
 ? STS-973 Technologický upgrade

Obrázek 10 Jednotný backlog týmu

Předávání úkolů a korektní status požadavku

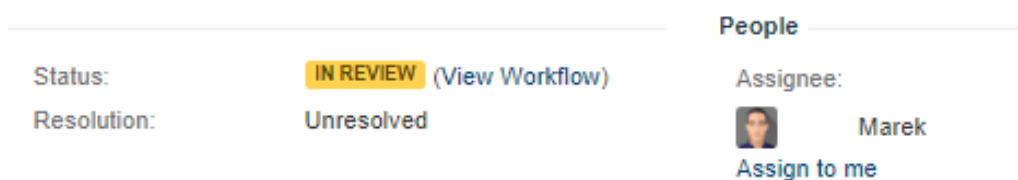
Pro zvýšení přehlednosti nastaveného procesu bylo Scrum Masterem týmu zavedeno v používaném nástroji JIRA předávání úkolů na konkrétní členy týmu. Doposud požadavky nebyly přehledné a nebylo zřejmé, který člen aktuálně zpracovává přidělený úkol. Po implementaci změny členové týmu získali přehled pomocí konkrétního předávání úkolu na dané osoby a okamžitě si byli vědomi, koho případně oslovit při řešení daného úkolu. Taktéž byla do týmu zavedena korekce statusu požadavků v týmu, členové týmu nově předávali požadavek do konkrétního statusu a získali tím přehled, zda je úkol v daném okamžiku například vyvíjen programátory či testován na produkci. K implementaci těchto změn nedošlo dříve z důvodu nedostatečných kapacit Scrum Mastera, přičemž členové týmu se seznamovali s novým nástrojem JIRA a neznaly možnosti funkcionalit nástroje.

Níže pro ilustraci je zobrazena původní absence korektního stavu požadavku a nepřidělení úkolu konkrétní osobě.



Obrázek 11 Původní předávání úkolů a status požadavku

Následující obrázek znázorňuje implementovanou změnu, která umožňuje jasnou identifikaci, ve kterém statusu se požadavek nachází a kterému členu týmu je přidělen.



Obrázek 12 Předávání úkolu a konkrétní status požadavku

Komunikace na jednotném místě




Dle výsledků měření Health Checku a zdůvodnění týmem, negativní vliv na oblast nastaveného procesu měla komunikace týkající se řešených požadavků, přičemž tým v určitých situacích využíval e-mailovou komunikaci, používaný nástroj pro předávání úkolů či chat v komunikačním nástroji. Implementovaná změna spočívala ve sjednocení komunikace do nástroje pro odbavování požadavků. Tým nově veškeré informace, dotazy, odpovědi či vkládal do komentářů konkrétního požadavku, komentáře bylo možné vždy dohledat v historii a členové týmu získali jednotné místo, kde bylo možné najít veškerou komunikaci týkající se požadavku. V případě zásadních informací měnící například zadání či termín nasazení se informace zaznamenávala přímo do popisu požadavku.

Přehled souborů týkající se požadavků

Pro zvýšení spokojenosti týmu v oblasti nastaveného procesu bylo zavedeno opatření v rámci souborů týkající se konkrétních požadavků. Vzniklé dokumenty požadavků byl tým navyklý zasílat pomocí e-mailové komunikace, což způsobovalo prodlevu v hledání konkrétních souborů a

zdržení při řešení požadavku. Nově členové týmu ukládali veškeré vzniklé dokumenty do nástroje sloužící k odbavování úkolů ke konkrétnímu požadavku. Změna umožňovala mít veškeré soubory konkrétního požadavku na jednotném místě. Členové týmu měli možnost soubory verzovat a nástroj taktéž umožňoval získat přehled pomocí datumu přidání dokumentů.

Následující obrázek znázorňuje realizovanou změnu umožňující přehled vzniklých souborů týkající se konkrétního požadavku na jednotném místě. Některé údaje názvu požadavku jsou anonymizované.






Attachments			
	BD - OSD-161	356 kB	04.03.2020 13:52
	RE VoIP	75 kB	11.03.2020 13:16
	STS_823_F IN_VoIP	208 kB	03.03.2020 12:53

Obrázek 13 Přehled souborů týkající se požadavků

Vazby na ostatní úkoly

Přehlednost nastaveného procesu byla posílena přidáním možnosti provázat konkrétní úkol s jiným úkolem v nástroji pro odbavování požadavků. Provázání fungovalo pomocí jednoduchého prolinkování se souvisejícím úkolem. Nově zavedená funkcionalita umožňovala týmu získat přehled o tom, se kterým požadavkem je řešený úkol provázaný, a také zjistit přidělený stav požadavku, ve kterém se daný úkol nachází. Funkcionalita se stala využívanou především při vazbách na ostatní týmy, které vlastní své separátní backlogy.

Následující obrázek zachycuje implementovanou změnu, která umožňuje provázání daného požadavku s ostatními úkoly, zároveň přidělený stav zvyšuje přehled závislých úkolů. Některé údaje názvu požadavku jsou anonymizované.

Issue Links			
is related to		OSD-1152 Doplnit logiku	? BACKLOG K ZAPLÁNOVÁNÍ
		OSD-1153 Možnost editovat pole	? BACKLOG K ZAPLÁNOVÁNÍ
Následovník		STS-969 FD - vytvoření nového pole	? IN PROGRESS
Předchůdce		STS-793 FD - Revize	? IN TESTING
Related Stories		STS-966 FD - úprava pole	? OPEN

Obrázek 14 Vazby na ostatní úkoly

Štítkování pro rychlou orientaci

Autorka diplomové práce zavedla do měřeného týmu v nástroji pro odbavování požadavků přehled pomocí štítkování (labelů). Tým nově označoval veškeré požadavky backlogu štítky dle jejich volby. Tým si zvolil štítky dle oblasti produktu a požadovaného termínu nasazení. Členové týmu novou funkcionalitou nástroje získali jednoduchý přehled, které oblasti produktu se požadavek týká. Štítky byly využity taktéž pro termíny nasazení na produkci, tým požadavky backlogu označoval dle čísel releasů (nasazení) se zřetelem na centrální číslování nasazování dávek.

V obrázku níže jsou znázorněny štítky konkrétního požadavku. Členové týmu mohou okamžitě identifikovat, které oblasti produktu se požadavek týká a termín nasazení požadavku na produkci dle centrálního číslování nasazování dávek.

Labels: FixData REL_2

Obrázek 15 Štítkování pro rychlou orientaci

Odkazy pro rychlé přesměrování

Do týmu byla taktéž implementována změna do nástroje sloužící pro odbavování požadavků v podobě nového pole pro vkládání odkazů konkrétních požadavků, jejímž účelem bylo zajistit rychlé přesměrování na stránku předprodukčního či produkčního prostředí, ve kterých byla implementována změna, nazýváno test linky. Nová funkcionalita umožnila okamžité přesměrování členům týmu, kteří testují požadavky na korektní stránku produktu.

Následující obrázek níže zachycuje změnu umožňující rychlé přesměrování pomocí testovacího odkazu na konkrétní stránku, na které se implementovaný požadavek nachází.

Test link: <http://10.199.171.31/st/STS-461>

Obrázek 16 Odkazy pro rychlé přesměrování

4.4 Vyhodnocení implementovaných změn

Po implementaci změn v konkrétních oblastech, které měly negativní vliv na zdraví týmu, byla v březnu roku 2020 uskutečněna retrospektiva týmu zaměřená přímo na zpětnou vazbu od členů týmu, jejímž cílem bylo zjistit důsledek realizovaných změn.

Týmová spolupráce

Pozitivní důsledek na členy týmu mělo na základě rozhovorů vyjasnění rolí Product Ownera a Scrum Mastera při řešení konkrétních situací, členové týmu v diskuzi zmiňovali, že nově získali mínění o tom, na kterou roli se obrátit v konkrétních situacích. Dle pozorování týmu Scrum Masterem je pozitivním důkazem změny, že členové týmu se již minimálně tázali, na jakou roli se mají v dané situaci obrátit. Zpětná vazba týmu poukazovala na pozitivní dopad uskutečněných vzdělávacích kurzů ostatních rolí týmu, specialisté dobrovolně projevíli zájem o získání nových vědomostí týkající se jiných částí produktu, než v které jsou alokováni. Konkrétní vývojář začal nově stínovat seniorního vývojáře v jiné oblasti produktu. Totožná situace nastala u specialistů, kdy specialista na určitou oblast produktu začal nově testovat požadavky týkající se jiné oblasti produktu.

Všichni členové týmu na retrospektivě ocenili nový zasedací pořádek a společné ceremonie, zmiňovali výhodu nejen okamžitého předávání informací v týmu. Dle pozorování týmu Scrum Masterem specialisté rychleji pronikají do detailu vývoje určitého požadavku. Před implementací změny někteří specialisté neměli zájem získávat detail řešení vývoje určité funkcionality. Nová společná kancelář měla pozitivní dopad na stmelení týmu a zlepšení pracovních i osobních vztahů. Důkazem pozitivního výsledku dle pozorování autorkou diplomové práce je to, že i přes objemné množství nových požadavků ke zpracování v týmu panuje dobrá nálada a zábava na pracovišti. Společný zasedací pořádek měl pozitivní dopad i na původní direktivní chování Product Ownera, především vývojáři ocenili přátelské jednání, při kterém Product Owner nově zjišťoval maximum možností členů týmu, respektoval závazek sprintu a vyčkával na ukončení sprintu.

Členové týmu na retrospektivě ocenili společný chat a hromadnou e-mailovou adresu, nově zavedené změny umožnily rychlý přehled o řešených situacích týmu. Dle pozorování autorkou diplomové práce, členové týmu společný chat využívají několikrát denně pro řešení různorodých situací. Pomocí nově zavedené e-mailové adresy, která sloužila pro zasílání veškerých řešitelských

schůzek na celý tým, Scrum Master vyzoroval zvýšení přehledu členů týmu nad řešenými požadavky. I přes to, že se členové neúčastnili veškerých řešitelských schůzek, vývojáři se často aktivně tázali specialistů na výsledky z organizovaných schůzí.

Vyhovující proces

Téměř všichni členové týmu ocenili jednotný backlog pro prioritizaci, analýzu a tvorbu zadání. Pouze dva vývojáři neprojeví nadšení z nového backlogu, na základě rozhovoru zmiňovali, že vývojáři nový backlog budou využívat minimálně. Backlog nově znázorňuje veškeré požadavky směřující do týmu, přičemž nové názvosloví umožňuje týmu okamžité pochopení požadavku. Zpětná vazba členů týmu poukázala na pozitivní vliv změny předávání úkolů a korektního statusu požadavku, především specialisté zmiňovali, že nově získali okamžitý přehled nad tím, který člen týmu požadavek aktuálně zpracovává a v jakém stavu se nachází.

Jednotné místo pro komunikaci vývojáři i specialisté vnímali velmi pozitivně, na retrospektivě poukázali na úsporu času při hledání daných informací týkající se konkrétních požadavků. Úsporu času vyzdvihli především vývojáři u implementované změny týkající se ukládání veškerých vzniklých dokumentů přímo ke konkrétnímu požadavku. Před implementací vývojáři často dotazovali specialisty ohledně vzniklých dokumentů, které tvoří specialisté. Po implementaci byly dotazy ve velké míře eliminovány.

Rychlé odkazy pomohly především testerům, nově se mohou ihned přesměrovat na stránku na které je změnový požadavek implementován. Vazby na ostatní úkoly ocenili zejména vývojáři, kteří získali přehled nad závislými úkoly týkající se požadavku. Pomocí této změny, která umožňovala přehled nad závislostmi, si vývojáři nově určovali vlastní priority požadavků v rámci daného sprintu.

Štítkování pro rychlou orientaci mělo pozitivní vliv nejen na členy týmu, ale především na Product Ownera, který pomocí štítků získal okamžitý přehledný plán konkrétních termínů nasazení konkrétních požadavků na produkci. Důkazem pozitivního vlivu byla eliminace dotazů Product Ownera na členy týmu ohledně plánu nasazování konkrétních požadavků.

Závěr

Prvním dílčím cílem diplomové práce byla volba vhodného modelu Health Check pro sledovaný tým na základě rešerše literatury. Druhým dílčím cílem práce bylo zmapování současné situace zdraví týmu. Třetím dílčím cílem práce bylo odhalení kritických oblastí týmu, které mají dopad na zdraví týmu. Čtvrtým dílčím cílem práce byla implementace změn do týmu pomocí vybraného vhodného modelu Health Check, kdy tyto změny zajistí zvýšení spokojenosti členů týmu v daných kritériích. Měřený tým byl složen z členů, kteří se podíleli na vývoji softwarového produktu. Tým obsahoval veškeré role pro plně fungující agilní tým.

Prvního cíle bylo dosaženo pomocí rešerše odborné literatury dané tematiky, která v teoretické části shrnuje modely zabývající se měřením zdraví v týmu. Zobrazené modely poukazují na určité odlišnosti, které je vhodné implementovat v různých typech týmů a v odlišných fázích fungování týmu. Na základě teoretického průzkumu problematiky byl zvolen vhodný model pro implementaci Health Check, model Spotify Squad Health Check, který vznikl přímo ve společnosti Spotify. Model se zaměřoval nejen na oblasti strategické, ale i na interní vlivy, kterým tým čelí každý den. Zároveň se model zaměřoval na oblasti technického charakteru.

Na základě zvoleného vhodného modelu Health Check došlo k implementaci modelu, konkrétně ke třem měřením v průběhu půlročního období. Na počátku měření byly indikovány kritické oblasti vědomí mise členů týmu a možnost vzdělávání. Zmíněné oblasti však měly pozitivní rozvoj v průběhu měření pomocí nastavení cílů Product Ownerem týmu. Stanovené cíle byly v souladu se strategií společnosti. Oblast učení zaznamenala taktéž pozitivní rozvoj, ke kterému došlo především v důsledku změny implementované Scrum Masterem. Ten zajistil pro členy vzdělávací kurzy dle potřeb jednotlivců. Konečné výsledky měření Health Checku identifikovaly kritické oblasti týmu, kterými byly týmová spolupráce a nastavený proces. Dané oblasti byly vnímány jako klíčové pro fungování a ve velké míře snižovaly zdraví týmu, přičemž rozvoj daných oblastí v čase měl negativní následky, z čehož vyplývalo, že oblasti si vyžadují pozornost a opatření ke zlepšení fungování týmu.

Následně jsem navrhla a implementovala opatření, která souvisí s kritickými oblastmi týmové spolupráce a nastaveným procesem v týmu. Po implementaci došlo k uskutečnění retrospektivy týmu, která byla zaměřená přímo na implementované změny v měřených kritériích.

Na základě vyjádření vlastních názorů konkrétních členů týmu došlo ke zjištění, že cíl diplomové práce byl splněn a implementované změny měly pozitivní dopad na zdraví týmu.

Rozšíření diplomové práce bych zaměřila v měřeném týmu na oblast Pěší hráči, která poukazuje na možnost členů týmu rozhodovat o obsahu produktu. Navrhovaná změna kritéria by se zaměřila na intenzivní spolupráci s Product Ownerem, spojenou se změnou myšlení orientovanou na převzetí odpovědnosti obsahu produktu členy týmu. Členové týmu by zvýšili svou zodpovědnost vůči vlastnictví produktu a tým by se stal ve vyšší míře samoorganizovaný. Nadále bych diplomovou práci rozšířila o zaměření se na oblast Hodnota dodávky, přičemž bych navrhla měřitelnou metriku, která by umožnila na základě vyplnění kritérií vhodných pro produkt vypočítat přidanou hodnotu pro zákazníka jednotlivých požadavků vstupujících do produktu týmu.

Seznam použité literatury

- AgilityHealth. *Agility Health 3 min Explainer*. In: Vimeo [online]. Zveřejněno 27.4.2015 [vid. 2019-04-15]. Dostupné z <https://vimeo.com/126194499>
- AgilityHealth, (2015). *TeamHealth Radar Assessment* [online]. [vid. 2019-05-20]. Dostupné z <https://agilityhealthradar.com/team-health-radar-assessment/>
- AREZKI, Sara, (2018). *Toward an IT Governance Maturity self-assessment Model Using EFQM and CobiT* [online]. [vid. 2019-04-14]. Dostupné z [Toward_an_IT_governance_maturity_self-assessment_m.pdf](#)
- ATWAL, Harvinder, (2019). *Practical DataOps: Delivering Agile Data Science at Scale*. Místo: Apress. ISBN 978-1-4842-5104-1
- AVERY, Christopher, (2001). *Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility*. Místo: Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 978-1576751558
- BECK, KENT, a další. *Principles behind Agile Manifesto. Agile Manifesto*. [Online] 2001. [vid: 2019-05-15]. Dostupné z <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
- CMMI Product Team, 2010. *CMMI for uDevelopment, Version 1.3, Improving processes for developing better products and services* [online]. [vid. 2019-05-20]. Místo: Software Engineering Institute Carnegie Mellon. Dostupné z: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15287.pdf
- DZone. *About DZone* [online]. [vid. 2019-04-20]. Dostupné z DZone: <https://dzone.com/>
- DZone. (2013). *An Agile Health Check: The Daily Stand-Up in Practice* [online]. [vid. 2019-05-04]. Dostupné z DZone <https://dzone.com/articles/agile-health-check-daily-stand>
- ELICHERLA, Ravindra, (2017). *A practical path to DevOps Maturity* [online]. [vid. 2019-05-22]. Dostupné z <https://medium.com/@ravindradas/devops-a-practical-path-to-maturity-58ddcc57600b>
- FRIEDRICH, Ralf, BLEIMANN, Udo, STENGEL, Ingo, WALCH, Paul, (2011). *VTMM-Virtual Team Maturity Model* [online]. [vid. 2019-05-11]. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/241678157_VTMM-Virtual_Team_Maturity_Model
- HACKMAN, J. Richard, (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Místo: Harvard Business Review Press. ISBN: 978-157851333
- JANLÉN, Jimmy, (2019). *Crisp* [online]. [vid. 2019-05-15]. Dostupné z <https://blog.crisp.se/2019/03/11/jimmyjanlen/health-checks-for-teams-and-leadership>

- KNIBERG, Henrik, (2014). *Squad Health Check model – visualizing what to improve* [online]. [vid. 2019-04-16]. Dostupné z Spotify Labs: <https://labs.spotify.com/2014/09/16/squad-health-check-model/>
- LENCIONI, Patrick, (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Místo: Jossey-Bass. ISBN: 978-0787960759
- LINDERS, Ben, (2019). *The Agile Self-assessment Game: An Agile Coaching Tool for Improving the Agility of Your Teams and Organization*. Místo: Ben Linders Publishing. ISBN-10: 9492119161
- MARX, Elisabeth, (2013). *The Power of Global Teams: Driving Growth and Innovation in a Fast Changing World*. Místo: Springer. ISBN 978-1-137-00812-1
- MAS, Antonia, MESQUIDA, Antoni, O'CONNOR, Rory, ROUT, Terry, DORLING, Alec, (2012). *Software Process Improvement and Capability Determination*. Místo: Springer. ISBN 978-3-319-67383-7
- MCCHRYSTAL, Stanley, COLLINS, Tantum, SILVERMAN, David, FUSSELL, Chris (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Místo: Portfolio. ISBN: 78-1591847489
- OVEREEM, Barry (2015). *The Agile Principles Checklist* [online]. [vid. 2019-05-25]. Dostupné z <https://www.barryovereem.com/the-agile-principles-checklist/>
- PARVIZ, Rad, LEVIN, Ginger, (2003). *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*. Místo: J. Ross Publishing. ISBN: 978-1932159035
- PINK, H. Daniel, (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Místo: Riverhead Books. ISBN: 978-1594484803.
- SCHWABER, Ken, SUTHERLAND, Jeff, (2017). *The Scrum Guide* [online]. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
- SCHWEIGERT, Tomas, NEVALAINEN, Risto, VOHWINKEL, Detlef, BIRO, Miklos, (2012). *Agile Maturity Model: Oxymoron or the Next Level of Understanding*. Místo: Springer. ISBN: 978-3-642-30438-5
- STENBECK, G. John, MIX, R. Lauren, 2018. *Enterprise Agility in Healthcare: Candid Case Studies of Successful Organizational Transformations*. Místo: CRC Press. ISBN: 9780429650154
- ŠOCHOVÁ, Zuzana, KUNCE, Eduard, (2019). *Agilní metody řízení projektů*. Místo: COMPUTER PRESS. ISBN: 978-80-251-4961-4
- VEJWIJS, Christiaan, 2012. *Agile Teams: Don't use happiness metrics, measure Team Morale* [online]. [vid. 2019-05-05]. Dostupné z <https://medium.com/the-liberators/agile-teams-dont-use-happiness-metrics-measure-team-morale-3050b339d8af>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Radar Chart The 12 Principles.....	12
Obrázek 2 TeamHealth Radar Assessment	15
Obrázek 3 Úrovně Maturity Modelu.....	18
Obrázek 4 Spotify Squad Health Check.....	26
Obrázek 5 Virtuální tým	27
Obrázek 6 Liniová struktura týmu.....	28
Obrázek 7 Souhrn implementovaných změn v oblasti týmové spolupráce.....	54
Obrázek 8 Souhrn implementovaných změn v oblasti nastaveného procesu	58
Obrázek 9 Původní názvosloví požadavku	59
Obrázek 10 Jednotný backlog týmu.....	59
Obrázek 11 Původní předávání úkolů a status požadavku	60
Obrázek 12 Předávání úkolu a konkrétní status požadavku	60
Obrázek 13 Přehled souborů týkající se požadavků	61
Obrázek 14 Vazby na ostatní úkoly.....	61
Obrázek 15 Štítkování pro rychlou orientaci.....	62
Obrázek 16 Odkazy pro rychlé přesměrování.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 Health Check Harvindela Atwala	4
Tabulka 2 Vhodné situace implementace Top Team Health Check.....	5
Tabulka 3 Oblasti Top Team Health Check	6
Tabulka 4 Témata Health Check Modelu	9
Tabulka 5 Dvanáct agilních principů	11
Tabulka 6 Číselné hodnocení	12
Tabulka 7 Pět klíčových oblastí modelu	14
Tabulka 8 Pět úrovní zralosti týmu	17
Tabulka 9 CMMI Maturity Model.....	18
Tabulka 10 EFQM Maturity Model.....	19
Tabulka 11 Definice barev Spotify Squad Health Check	23
Tabulka 12 Měření oblasti Spotify Squad Health Check modelu	24
Tabulka 13 Spotify Squad Health Check model, hlasování 1. Sprintu.....	34
Tabulka 14 Spotify Squad Health Check model, výsledky 1. Sprintu	35
Tabulka 15 Spotify Squad Health Check model, hlasování 5. Sprintu.....	38
Tabulka 16 Spotify Squad Health Check model, výsledky 5. Sprintu	39
Tabulka 17 Spotify Squad Health Check model, hlasování 10. Sprintu.....	42
Tabulka 18 Spotify Squad Health Check model, výsledky 10. Sprintu	43
Tabulka 19 Souhrn výsledků Spotify Squad Health Check modelu	47
Tabulka 21 Časová osa Health Check.....	51
Tabulka 20 Identifikované kritické oblasti týmu	52
Tabulka 22 Přehled vzdělávacích okének.....	55

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Kalenská

V Praze dne: 05.05.2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis