

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh zlepšení agilní transformace firmy v oblasti
softwarového vývoje

Proposal for Improving Agile Transformation of Company
in Software Development Field

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

SPECIALIZACE

Procesní management

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.

MGA. RAŠOVSKÁ

MICHAELA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Rašovská** Jméno: **Michaela** Osobní číslo: **493547**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh zlepšení agilní transformace firmy v oblasti softwarového vývoje

Název diplomové práce anglicky:

Proposal for Improving Agile Transformation of Company in Software Development Field

Pokyny pro vypracování:

Hlavním cílem této práce je analyzovat specifika procesu transformace z klasického Waterfall – projektového řízení ve firmě zabývající se softwarovým vývojem, na agilní přístup k řízení projektů. Výstupem práce pak bude návrh inovace a doporučení pro zefektivnění této transformace, návrh procesu a nutných kroků k úspěšné změně. Mezi specifické cíle patří charakteristika inovačních procesů podniku, jejich částí, návaznosti, determinant, výhod a nevýhod. Práce má být založena na analýze a komparace domácí a zahraniční odborné literatury a několik případových studií, analýze procesů agilní transformace zvoleného podniku, na srovnání obou analýz a sumarizaci nejdůležitějších doporučení pro množné inovace těchto procesů. Proces analýzy v podniku může být realizován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, dotazníkovou formou nebo studiem podnikové dokumentace.

Seznam doporučené literatury:

PERKIN, N. (2019): Agile Transformation: Structures, Processes and Mindsets for the Digital Age. Croydon, UK: CPI Group (UK), ISBN: 978 1 78966 027 2.
RIGBY, D. - BEREZ, S. - ELK, S. (2020): Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Boston: Harvard Business Review Press, ISBN: 978-1-63369-870-3.
Spayd, M. K. - Madore, M. (2020): Agile Transformation: Using the Integral Agile Transformation Framework™ to Think and Lead Differently. Addison-Wesley Professional; 1st edition, ASIN: B08F5HFDRY.
Březina, A. (2020): Agilní transformace, Proč bývá tak křehká? Vyd. Kopp, ISBN: 9788072325214.
Šochová, Z. - Kunc, E. (2019): Agilní metody řízení projektů. Brno: Computer Press, 2. vyd., ISBN: 978-80-251-4961-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20.08.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

RAŠOVSKÁ, Michaela. *Návrh zlepšení agilní transformace firmy v oblasti softwarového vývoje*. Praha: ČVUT 2021. 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 příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Marku Jemalovi Ph.D. za hodnotné rady při vedení a zpracovávání mé diplomové práce. Také bych ráda poděkovala svému partnerovi, rodině i přátelům za psychickou podporu a pochopení.

Abstrakt

Tématem této diplomové práce je transformace z vodopádového způsobu řízení projektů na agilní přístupy, orientované na produkt. První část práce pojednává o agilitě samotné a dává ji do kontextu jednotlivých agilních rámců. Také obsahuje základní teorie agilní transformace a popisuje dvě případové studie nadnárodních společností. Ve druhé části práce je provedena analýza přístupu k agilní transformaci v digitální divizi velké konglomerátní technologické společnosti. V rámci výzkumu byla provedena analýza průběhu a přínosů za dobu 1,5 roku trvání transformace. Byly identifikovány oblasti, na něž by se společnost měla zaměřit a následně byla definována doporučení, kterými by se společnost měla řídit.

Klíčová slova

Agilita, transformace, Scrum, Kanban, SAFe, IT

Abstract

The topic of this diploma thesis is transformation from a waterfall method of project management to agile, product-oriented approaches. The first part of the thesis describes agility itself and puts it in the context of individual agile frameworks. It also contains basic theories of agile transformation and includes two case studies of multinational companies. In the second part of the thesis, an analysis of the approach to agile transformation in a digital division of a large conglomerate technology company is performed. As part of the research, an analysis of the process and benefits over a period of 1.5 years of the transformation was performed. Areas on which the company should focus were identified and subsequently recommendations were defined which the company could follow.

Key words

Agility, transformation, Scrum, Kanban, SAFe, IT

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 O agilitě	7
1.1 Historie.....	7
1.2 Filozofie	8
1.2.1 Hodnoty v Agilním Manifestu.....	9
1.2.2 Principy v Agilním Manifestu.....	10
1.3 Agilita v době kovidové.....	11
2 Metodiky a přístupy.....	13
2.1 Scrum	13
2.2 Kanban	15
2.3 Jiné metody a techniky.....	16
2.3.1 DevOps.....	17
2.3.2 SAFe.....	17
3 Agilní transformace	18
3.1 Proč (ne)být agilní.....	18
3.2 Predispozice k transformaci	19
3.3 Nositelé transformace	20
3.3.1 Vedení firmy	20
3.3.2 Agilní kouč.....	20
3.3.3 Scrum master	21
3.3.4 Týmy	21
3.4 Příběhy úspěšných	22
3.4.1 Spotify.....	22
3.4.2 LEGO	25
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 O společnosti.....	32
4.1 Historie a současnost.....	32
4.2 Podstata společnosti	33
4.3 Ekonomická stabilita	33
4.4 Organizační struktura	34
4.5 Digitalizační divize	34
4.5.1 Podstata	34
4.5.2 Lidé a struktura	35
4.5.3 Komunikace	35
5 Principy agilní transformace firmy	36
5.1 Cíle a důvody k transformaci	36
5.2 Agilita v začátcích	36
5.3 Strategie pro transformaci	37
5.3.1 Plán agilní transformace	37
5.3.2 Tým agilní transformace	38
5.4 Taktika a nástroje	39
5.4.1 Zhodnocení agilní vyspělosti	39
5.4.2 Monitor klíčových indikátorů výkonnosti.....	43
5.4.3 Softwarové nástroje	43
5.5 Lidské zdroje a vzdělávání.....	44
6 Zhodnocení přístupu.....	45
6.1 Zhodnocení průběhu	45
6.2 Hodnocení přínosu	47
6.2.1 Výsledky podle role.....	49

6.2.2	Výsledky podle oblasti	50
7	Návrhy na zlepšení.....	52
7.1	Připravit plán a strategii transformace	52
7.1.1	Fáze I. - Rozhodování.....	53
7.1.2	Fáze II. - Příprava	53
7.1.3	Fáze III. - Škálování.....	54
7.1.4	Fáze IV. - Stabilizace	55
7.2	Najít své „PROČ“	55
7.2.1	Northern star	55
7.2.2	Naléhavost.....	56
7.3	Najmout kvalifikované lidské zdroje.....	57
7.4	Transformovat myšlení, až pak procesy.....	57
7.5	Definovat produkt(y).....	58
7.6	Reorganizovat se	60
7.7	Realizovat pilotní projekty	61
7.8	Šířit osvětu a vzdělávat	62
7.8.1	Co týmy učit?	62
7.8.2	Jak týmy vzdělávat?.....	63
7.8.3	Kdo má týmy vzdělávat?.....	63
7.9	Komunikovat	64
	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam obrázků	71
	Seznam tabulek	72
	Seznam příloh	73

Úvod

Agilita a agilní transformace jsou dnes velmi populární pojmy. Ač agilní principy a rámce byly původně doménou IT společností, v dnešní době je úspěšně aplikují různé velké společnosti z různých oborů. Inspirací jsou jim velké a známé organizace, které transformací na agilní způsoby práce prošly, změnily svůj přístup k vývoji svých produktů i k zákazníkům a dokázaly tak výrazně ovlivnit svůj vývoj a ekonomické výsledky. Agilita a vůbec to „být agilní“, nebo to i jen o své firmě říkat, je v dnešní době velmi moderní. Ne vždy však firmy opravdu agilní jsou a agilně pracují i přes to, že to hlasitě deklarují. Opravdová agilita znamená způsob myšlení a chování, které je protkáno celou společností a odráží její celá firemní kultura. Proč je však to „být agilní“ tak populární? Proč spousta společností po celém světě touží jít ve šlépějích velkých úspěšných firem jako je např. Spotify a projít tzv. Agilní Transformací? A v čem je tajemství agility jako takové? Na tyto otázky odpovídá teoretická část této práce, která zároveň poskytuje stručný přehled historie agilního přístupu, shrnuje základní filozofii agility a uvádí příklady využití těchto přístupů v současných moderních společnostech.

Praktická část se pak zaměřuje na analýzu průběhu a výsledků agilní transformace v konkrétní, konglomerátní společnosti, působící v oblasti technologií a digitalizace. Stručně popisuje analyzovanou společnost, její historii, vize a ekonomickou stabilitu. Další kapitoly praktické části se pak věnují principům agilní transformace v této společnosti, slovně hodnotí průběh tohoto procesu a na základě dotazníkového šetření identifikují její dosavadní přínos. Poslední kapitola této práce pak obsahuje konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení přístupu k agilní transformaci v popisované společnosti.

Cílem této práce není znovu popisovat už milionkrát popsané teorie o agilních technikách a přístupech, ale poskytnout jednoznačný návod na to, jak přistoupit k agilní transformaci čistě z procesního hlediska.

TEORETICKÁ ČÁST

1 O agilitě

1.1 Historie

Agilní přístupy i jednotlivé agilní metodiky a rámce (tzv. frameworks) jsou relativně moderní záležitostí. Jejich historie se začala psát v druhé pol. 90. let, kdy vznikl Scrum, kterému je věnována samostatná podkapitola (kap. č. 2.1 Scrum) této práce. Pouze ve zkratce, Scrum je jeden z rámců, který lze využít při aplikaci agilního přístupu. Je však nutné pochopit, že agilita ve své podstatě znamená něco jiného než Scrum a nejedná se o synonyma.

Agilita jako taková je způsob myšlení, chování, přístupu k sobě navzájem ve společnosti i k zákazníkům, zatímco Scrum je konkrétní metodika, jak agilitu uplatňovat a jak k projektům přistupovat. Agilitu si tedy můžeme představit třeba jako deštník, který zastřešuje různé rámce a metodiky, jako je Scrum, Kanban, Párové programování, Extrémní programování a jiné. Agilita mluví o prioritách, které bychom měli ctít, zatímco metodiky o nástrojích a způsobech organizace práce a týmů. Často je však slovo „agilní“ zaměňováno se Scrum, a tudíž je nutné tyto dva pojmy jasně odlišit hned na začátku práce.



Obr. č. 1: Agilita vs. rámce, Zdroj: vlastní obrázek

Paradoxem pak je, že Scrum, stejně tak jako většina jiných metodik, je historicky starší, protože byl představen už v roce 1995 na konferenci OOPSLA v Texasu, zatímco agilní manifest vnikl až o 6 let později, v roce 2001 (Březina 2020). Tehdy se v jednom horském resortu sešla skupina softwarových vývojářů, kteří cítili potřebu něco změnit a reformovat způsob své práce. Do té doby převážně využívaný vodopádový model řízení projektů (tzv. waterfall přístup), založený na fázování jednotlivých úseků vývoje, neumožňoval pružnou komunikaci se zákazníkem a změny zadání, nebo diskusi. Jejich cílem bylo najít alternativu k tomuto přístupu v softwarovém vývoji, který byl také často zdoluhavý, pro všechny strany netransparentní a v konečné fázi i neúspěšný. To hlavně z důvodu, že se nezdálo, že zákazník sice dostane něco, co si u dodavatele před rokem zadal, ale ve chvíli, kdy je produkt vyvinut, už mu původní zadání nevyhovuje a potřeboval by něco jiného. Tato skupina programátorů vnímala tyto aspekty jako svazující a netransparentní a shodla se na tzv. Agilním Manifestu, které definuje čtyři hodnoty a dvanáct principů, ve které věří. Agilní Manifest zní následovně:

„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji“
„Fungující software před vyčerpávající dokumentací“
„Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě“
„Reagování na změny před dodržováním plánu“

Manifest přitom říká, že „jakkoliv jsou body napravo důležité, autoři si více cení těch nalevo“ (Manifest Agilního vývoje software 2001). Více o agilním manifestu a filozofii agility obecně pojednává následující kapitola.

Sepsání Agilního manifestu je považováno za počátky agility a manifest je dnes hlavním pilířem při výuce i definici jakékoliv agilní metodologie. Na tento akt sestavení manifestu navázalo založení neziskové Agile Alliance přímo autory manifestu, která v současnosti zaměřuje své aktivity na osvětlení a vzdělávání v oblasti agility a budování komunity.

I přes to, že agilní přístup i Scrum vznikl původně jako reakce na výzvy spojené se softwarovým vývojem, tak v dnešní době se často setkáváme s tím, že agilita i jednotlivé metodiky jsou uplatňovány i ve firmách, co mají s programováním pramálo společného. Svědčí to o nepopíratelně velkém přínosu, který změna v myšlení na agilní přístup může bezesporu přinést. Výhody a nevýhody tohoto přístupu jsou popsány v kap. č. 3.1.

1.2 Filozofie

Hlavní myšlenka agility jako takové je zejména schopnost flexibilně reagovat na měnící se situaci, či potřeby klienta. Pokud bychom chtěli agilitu vystihnout jinými slovy, mohli bychom také říct, že agilita znamená dynamiku, rychlost, interaktivnost, schopnost rychle se přizpůsobovat (Šochová 2019). Stát se agilním pak znamená zejména změnu myšlení – z dlouhodobého plánování na krátkodobé předpovědi,

z projektového myšlení na zaměření se na produkt, z vykonávání procesů na doručování výsledků práce. Agilní není možné stát se pouze tím, že začneme uplatňovat nějaké metody či jiné procesy. Na agilitu nemá nikdo licenci a není možné se na ni certifikovat. Agilita se děje v hlavách individualit i týmů a je to dlouhodobý proces transformace, na kterém je potřeba pracovat každý den tak, aby se postupně změnilo myšlenkové nastavení. Průvodcem při této transformaci by přitom měl být výše zmíněný agilní manifest, který má napomoci týmům zaměřit se na hodnotu pro zákazníka a dělat hlavně to, co je potřeba, co má pro zákazníka smysl a přinese přidanou hodnotu. To je ostatně z jednotlivých bodů tohoto manifestu zřejmé. Pro úplnost této diplomové práce jsou v této kapitole podrobněji popsány.

1.2.1 Hodnoty v Agilním Manifestu

Níže jsou detailněji popsány jednotlivé hodnoty tak, jak je definuje Agilní Manifest.

„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji“

Mohlo by se zdát, že tento bod agilního manifestu říká, že procesy a nástroje nejsou důležité a není třeba jim věnovat pozornost. Tak to ale není. Využívání vhodných nástrojů a procesů je pro správně fungující tým rozhodně velice důležité a napomáhá to k dosahování výsledku a doručování produktu. Jak ale již bylo popsáno v předchozí kapitole, Agilní Manifest pouze říká, že hodnoty nalevo jednotlivých bodů jsou o něco více důležité než ty napravo. V praxi to tedy např. znamená, že pokud by některý z členů týmu měl trpět kvůli práci s konkrétním nástrojem či uplatňování určitého procesu, je potřeba upřednostnit jeho individuální potřebu a tento nástroj či proces změnit. Pohodlí jednotlivce je totiž dle Manifestu důležitější, než nutnost za každou cenu uplatňovat definovaný proces či používat konkrétní nástroj.

„Fungující software před vyčerpávající dokumentací“

Zde opět platí, že mít přehlednou dokumentaci je rozhodně důležité, avšak bez fungujícího softwaru je taková dokumentace na nic. Koneckonců klient sám využije především konečný produkt a pokud ten nebude fungovat, jak má, i se sebelíp zpracovanou dokumentací toho moc nezmuže. Je tedy potřeba zaměřit se na doručování toho, co je pro klienta důležité spíše než toho, co mu nepřináší takovou přidanou hodnotu, ale zároveň si samozřejmě pohlídat, že kompletní dokumentace v určitém bodě vznikne a bude dostupná. I v tomto případě je to tedy pouze o prioritách spíše než o ústupcích.

„Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě“

Právní rámec spolupráce a rozdělení pravomocí a zodpovědností je rozhodně velmi důležitý aspekt každého vztahu dodavatel vs. klient. Je ale natolik důležitý, aby kvůli němu klient nedostal včas to, co potřebuje a dodavatel získal nespokojeného zákazníka či ho dokonce úplně ztratil? To asi ne. V tomto případě Manifest pouze říká, že nemusí být úplně nutná obsáhlá smlouva, jejíž sestavení trvá rok i přes to, že samotný vývoj bude trvat třeba 6 týdnů, ale že například může stačit pouze velmi obecná

smlouva upravující způsoby spolupráce a stanovování výpočtu odměny za práci. Zbytek je pak možné se zákazníkem dohodnout při vývoji a není tak nezbytně nutné čekat měsíce na vyhotovení dokonalé smlouvy. Ostatně intenzivní komunikace a spolupráce je součástí snad všech agilních metodik, které z Manifestu vycházejí.

„Reagování na změny před dodržováním plánu“

Jak již bylo zmíněno výše, agilita mimo jiné znamená také změna myšlení z potřeby dlouhodobě plánovat, na zaměření se na krátkodobé předpovědi výsledků práce. O tomto tedy pojednává poslední z bodů Manifestu, který definuje přístup k plánům a plánování a říká, že reagování na změnu je důležitější než dodržování stanoveného plánu. Představme si tedy například situaci, kdy má tým v dlouhodobém projektovém plánu vývoj funkcionality čtení oskenovaných dokumentů zaslaných emailem. Vývoj této funkcionality je naplánován za 3 měsíce. Požadavky klienta se však v této době změní a o tuto funkcionalitu klient již nemá zájem a místo ní by potřeboval automatické čtení a třídění emailů na základě obsahu. Má v takovém případě smysl stále dodržovat plán, nebo je potřeba rychle na tuto změnu reagovat a uspokojit tak plně potřeby klienta? Takže ano, reakce na změnu je rozhodně důležitější než dodržování stanovených plánů.

1.2.2 Principy v Agilním Manifestu

12 principů je mimo čtyř výše zmíněných hodnot také součástí Agilního Manifestu. Tyto principy odrážejí stanovené hodnoty a podrobněji definují způsob práce a přístupu k vývoji a vývojovým týmům. Principy zní následovně:

„Řídíme se těmito principy:

- Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.
- Vítráme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.
- Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
- Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
- Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
- Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
- Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
- Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
- Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobremu designu.

- Jednoduchost – umění maximalizovat množství nevykonané práce – je klíčová.
- Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
- Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.“ (Principy stojící za Agilním Manifestem 2001).

1.3 Agilita v době kovidové

Agilní přístupy, jak ostatně bylo už zmíněno v předchozích kapitolách, se v dnešní době těší velké oblibě. Agilita, ať už v podobě různých přístupů, doporučení nebo rámců, se zdaleka neuplatňuje jen ve firmách, které vyvíjí software, ale také například v bankách, farmaceutických společnostech nebo dokonce kreativních agenturách, prostě všude, kde je potřeba umět rychle reagovat na měnící se okolí a požadavky klienta a s klientem flexibilně komunikovat. Tato potřeba navíc vzrostla s rokem 2020, kdy celý svět čelil, a v době zpracování této práce stále čelí, pandemii v podobě viru SARS-CoV-2.

V únoru 2020, kdy se tento typ korona viru začal neřízeně šířit, totiž musely být prakticky veškeré osobní kontakty s klienty ve všech společnostech na světě částečně či úplně eliminovány. Komunikace se tak pro obě strany – firmy i jejich klienty – velmi ztížila, což mělo za následek masivní využívání online komunikačních nástrojů a rozvoj agilních přístupů tak, aby bylo možné flexibilně reagovat na vzniklou situaci. Současně se změnou komunikace se však změnily i požadavky klientů na dodávané technologie. Schopnost rychlé digitální transformace se pro většinu firem ukázala jako klíčová k přežití v krizi, a tedy investice do digitalizace se staly prioritou. Ostatně potvrdil to také výzkum společnosti Accenture s názvem „The European Double Up“, který zjistil, že evropské společnosti, které urychlí přechod v oblasti digitálních technologií a udržitelnosti, se až 2,5krát rychleji zotaví z krize způsobené COVID-19 (The European double up: A twin strategy that will strengthen competitiveness 2021). V mnoha případech také firmy eliminovaly výdaje např. na marketing či produktové inovace a investovaly do digitálních technologií. To ostatně potvrzuje i výzkum s názvem DT Index, který pro společnost Dell provedla agentura Vanson Bourne. Výzkumem bylo zjištěno, že až 80 % firem urychlilo svojí digitální transformaci z důvodu pandemie COVID-19 (Digital Transformation Index 2020). Z tohoto důvodu většina technologických firem, nebo firem působících v oblasti IT pocítily velmi malý nebo žádný dopad této neočekávané krize a posílily tak svoji pozici na trhu.

Obecně lze říct, že současný boom agility pandemie COVID-19 ještě podpořila. Agilní přístupy se totiž ukázaly jako dobrý nástroj pro vývoj produktů při krizovém managementu a techniky spadající do této sféry jako vhodnější ve velmi nejisté a turbulentní době. Naopak se začala rozvíjet jedna dosud ne velmi probádaná oblast agilních

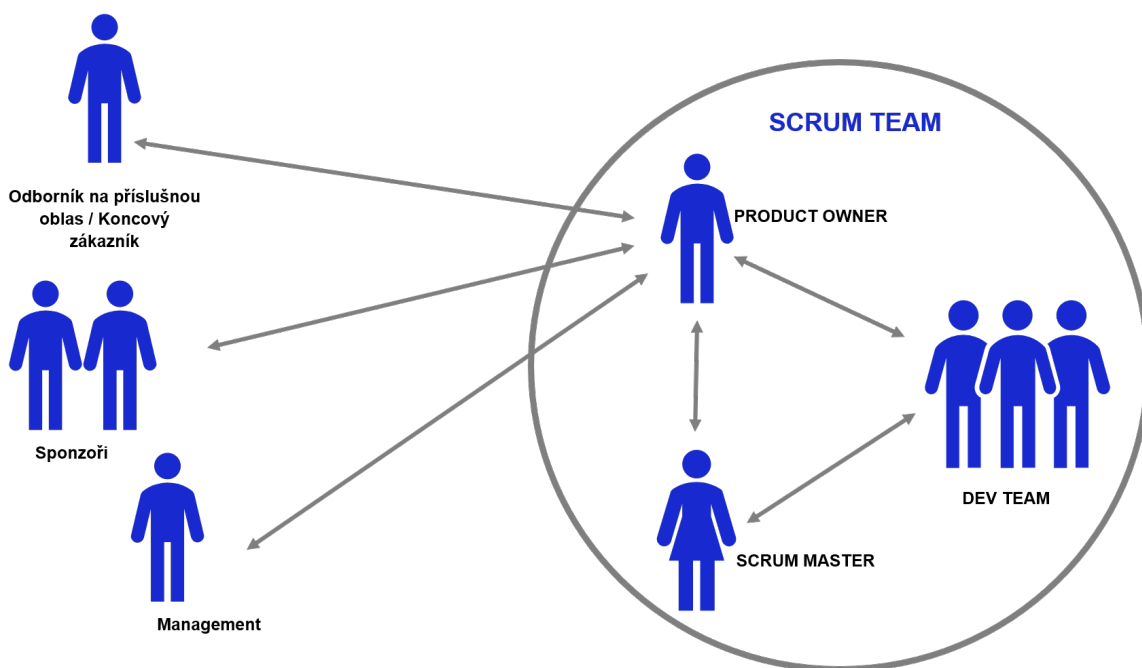
přístupů, a to aplikace agilních metod na tzv. „remote teams“, tedy týmy, které z nějakého důvodu nesedí spolu v jedné místnosti, ale každý úplně jinde. To byl také případ společnosti, jenž funguje jako případová studie v rámci této diplomové práce a o které pojednává praktická část této práce.

2 Metodiky a přístupy

Cílem kapitoly není detailně popsat jednotlivé typy agilních metod, ale jen je v krátkosti shrnout nejpoužívanější rámce a přístupy a definovat jejich vhodnost a specifika. Struktura kapitoly pak vychází z mini výzkumu s názvem „Really USED Agile methods in 2020“ společnosti Symphera s.r.o. provedeného prostřednictvím platformy LinkedIn. Ta zjistila, že mezi aktuálně nejvyužívanější přístupy patří Scrum, Kanban, DevOps, SAFe a jiné techniky (Really USED Agile methods in 2020). Právě těmto přístupům se tedy bude tato kapitola věnovat.

2.1 Scrum

Definice Scrumu ve své nejčistší podobě je uvedena v samotném The Scrum Guide. V české verzi se říká: „Scrum je odlehčený rámec, který pomáhá lidem, týmům a organizacím vytvářet hodnotu prostřednictvím přizpůsobivých řešení pro složité problémy.“ (Schwaber 2020). Podstatou tohoto rámce je přitom tzv. Scrum Team. Do toho pak patří Scrum master, Product Owner (produktový vlastník) a Development team (vývojový tým), přičemž do vývojového týmu nepatří jen softwarový vývojáři, ale všechny role potřebné k tomu, aby byl tým schopný dodat kompletní řešení tak, jak je definováno v požadavcích na produkt. Vývojový tým tedy mohou tvořit například i datoví analytici, testeři, SW architekti, SW vývojáři a jiní. Všechny ostatní než výše jmenované role, nejsou součástí Scrum týmu a jejich nositelé jsou považováni za tzv. stakeholders, tedy zainteresované strany.



Obr. č. 2: Scrum Tým, Zdroj: vlastní obrázek

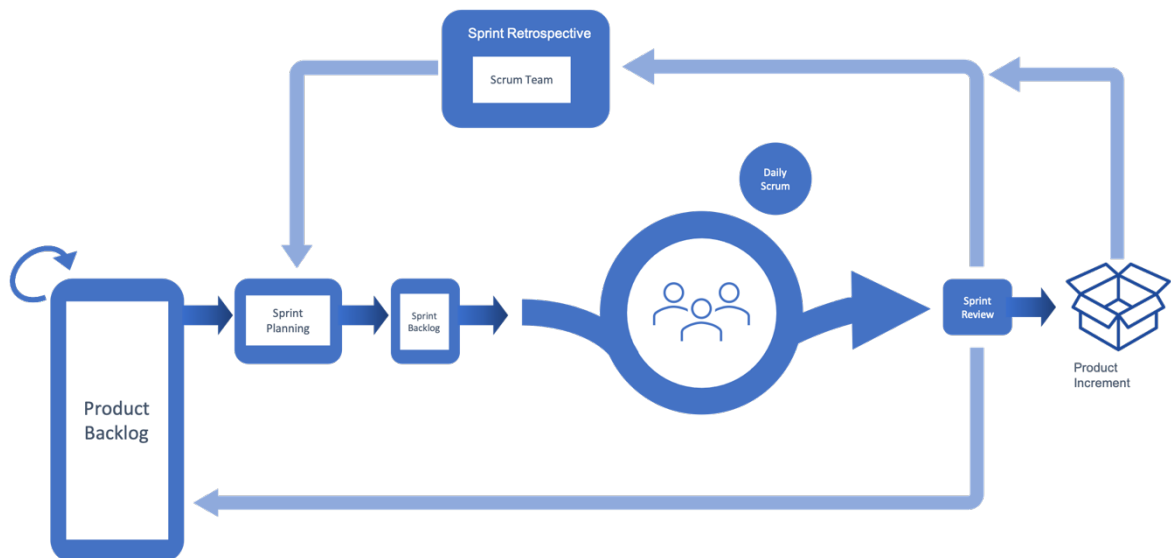
Tento rámec vyžaduje roli Scrum mastera, který funguje jako určitý advokát samotného rámce a napomáhá celému týmu správně aplikovat principy a techniky Scrumu. Produktový vlastník je pak zodpovědný za vedení týmu ve smyslu vývoje smysluplného produktu, jenž přinese zákazníkovi hodnotu. Správný produktový vlastník je vizi- onář, schopný predikovat využitelnost jednotlivých složek vyvíjeného produktu a tyto složky správně definovat a jejich vývoj vhodně prioritizovat.

Scrum samotný je založen na empiricismu a přístupech štlíhlé výroby. To znamená, že předpokládá, že znalosti vycházejí ze zkušeností a z toho, co už bylo odpozorováno a že je potřeba zaměřovat se jen na to podstatné a neprodukovat aktivity, které nevytvářejí hodnotu. V tomto smyslu je navržen celý Scrum rámec, který je iterativním procesem, pravidelně se opakujícím v krátkých časových intervalech a produkujícím finální produkt prostřednictvím jednotlivých hodnotných produktových přírůstků (tzv. Product Increment). Prostřednictvím tzv. retrospektiv přitom celý tým pravidelně reflektuje proces, nástroje a funkčnost rámce tak, aby se neustále zlepšoval a stával se efektivnějším.

Rámec Scrum stojí na třech základních pilířích, jimiž jsou transparentnost, inspekce a přizpůsobování. Tyto pilíře by přitom měly být podpořeny hodnotami, jež celý tým ctí a aplikuje. Těmi jsou odhodlanost, soustředění, otevřenost, respekt a odvaha.

Scrum definuje tzv. Scrum události, které se nazývají: Plánování Sprintu (Sprint Planning), Denní Sprint (Daily Scrum), Prohlídka Sprintu (Sprint Review), Retrospektiva Sprintu (Sprint Retrospective) a ty jsou obsahem kontejneru zvaný Sprint. Každá z těchto událostí má svůj přesný význam a jejím výsledkem je určitá sada informací/pochopení, na základě které se tým může rozhodnout, jak postupovat dále.

Scrum rámec také definuje tzv. Scrum Artefakty, které podporují právě pilíř transparentnosti a poskytují tak nejen členům týmu, ale i všem produktovým zainteresovaným stranám jasný přehled o tom, v jaké fázi se produkt nachází a co je možné v nejbližších dnech očekávat. Jedná se o tzv. Product backlog, což je zjednodušeně řečeno seznam všech funkcionalit a očekávaných vlastností produktu, definovaných pomocí tzv. Uživatelských příběhů (User Stories) a uspořádaných podle priorit Produktového vlastníka. Dále je jedním z artefaktů také Sprint backlog, což je opět seznam funkcionalit a očekávaných vlastností produktu, ovšem vytvořený na základě Product backlogu a dále rozložený na jednotlivé pod-úkoly tak, aby definoval nejen CO je potřeba vyvinout, ale také plán JAK. Posledním artefaktem je pak Produktový přírůstek (Product Increment), který je souhrnem zhmotněných funkcionalit prvotně definovaných v Produktovém backlogu a následně vývojovým týmem vyvinutých podle Definice Hotova (tzv. Definition of Done). Produktový přírůstek je tak výstupem každého sprintu a zákazník musí být schopný si na něj sáhnout a funkcionality otestovat.



Obr. č. 3: Scrum rámec, Zdroj: vlastní obrázek

Scrum rámec je ve své podstatě velmi jednoduchý nástroj pro aplikaci agilních přístupů. Predispozice pro jeho aplikaci je však právě agilní myšlení a dodržování agilních principů. Proto aplikace tohoto rámce sama o sobě nezaručuje, že se tým stane agilním. Je to pouze nástroj, který může k agilitě dopomoci, avšak bez agilního „mind setu“ může být sám o sobě stejně neefektivní, jako ostatně jakákoliv jiná metoda či technika.

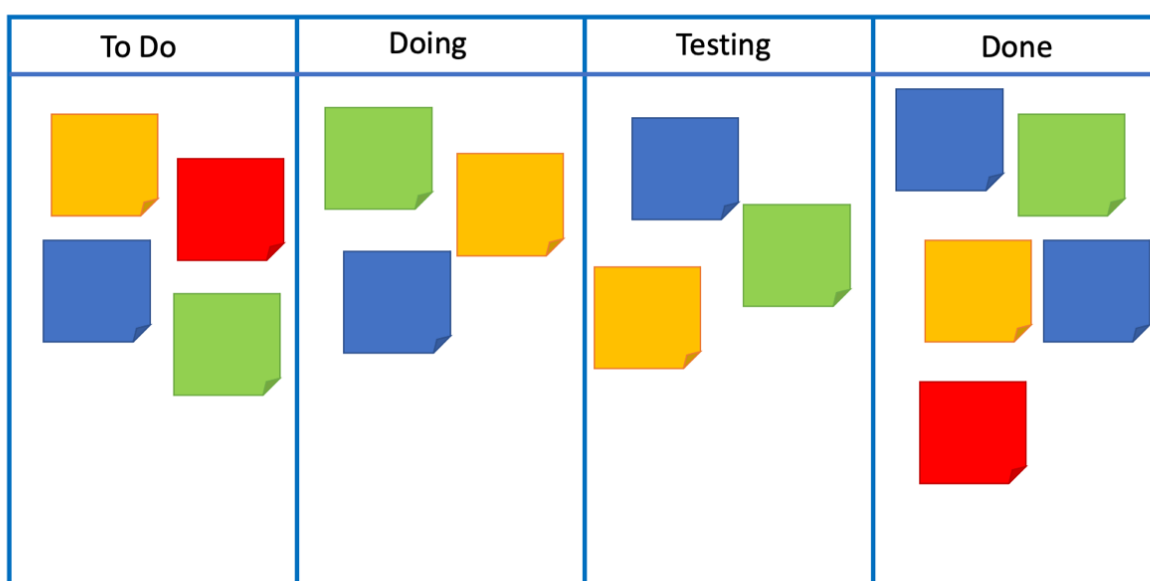
2.2 Kanban

Dalším přístupem při aplikaci agility je technika zvaná Kanban. Na rozdíl od Scrumu se jedná spíše o nástroj než ucelený rámec přístupu. Stejně tak, jako všechny agilní přístupy a techniky, je i Kanban založen na transparentnosti a vizualizaci práce.

Historie metody Kanban však sahá až do 40.let 20. stol., kdy Toyota představila způsob výroby ‚just in time‘ a začala aplikovat tzv. „pull“ systémy a nástroje štíhlé výroby. Míra produkce tak byla založena na poptávce zákazníků a nevyrábělo se tzv. na sklad. Tento na tu dobu jedinečný výrobní systém položil základy dnešní štíhlé výroby. Hlavním účelem přitom byla minimalizace plýtvání bez ztráty produktivity a vytvoření větší hodnoty pro zákazníka bez generování dalších nákladů. Aby to bylo možné, používala se speciální karta nazvaná „kanban“. Ta popisovala, kolik dílů se kde a kdy používá a byla připnuta ke krabičce na díly. Když byly všechny součástky z krabičky použity, Kanban kartička se odstranila a byla zaslána do továrny na díly. Továrna pak vyrobila počet dílů označených na krabičce. Tímto způsobem se předešlo tomu, aby továrna na výrobu dílů produkovala díly v příliš velkém množství a zároveň tyto díly, které nebyly ihned potřeba, nezabíraly úložné prostory zbytečně.

Dnešní systém Kanban, alespoň jak jej známe z prostředí softwarového vývoje, už má pramálo společného s náhradními díly a krabičkami na díly. Myšlenka je však stále stejná a tou je eliminace nepotřebné práce, štíhlá výroba a dostatečná vizualizace. V dnešním pojetí je tak rámec Kanban reprezentován tabulemi – ať už fyzickými, nebo vizualizovanými pomocí online nástrojů – které ukazují míru rozpracovanosti jednotlivých úkolů. Konkrétní nastavení tabule je na každém týmu, musí však být pro všechny

srozumitelná a poskytovat jednoznačnou informaci o tom, v jaké fázi se produkt a úkol nachází. Často se tedy jedná o tabuli s několika sloupci – zpracovat (tzv. backlog nebo to-do), zpracovává se (doing), testuje se (testing) a hotovo (done). Na tuto tabuli postupně přibývají do sloupce „zpracovat“ jednotlivé položky, např. post-it notes, které říkají, co se má udělat, jaké jsou akceptační požadavky, kdo tento úkol bude dělat a popř. další informace, které tým považuje za důležité. Na začátku celého procesu jsou jednotlivé lístečky s úkoly všechny alokovány v prvním sloupci. Každý člen týmu je pak zodpovědný za tolik lístečků s úkoly, kterých se sám ujme. Jakmile je jeden z jeho úkolů hotový, vybere si lísteček nový a opět jej začne posouvat na tabuli skrze jednotlivé fáze procesu. Jakmile je produkt hotový, v prvním sloupci „zpracovat“ by se již neměly nacházet žádné lístečky.



Obr. č. 4: Kanban tabule, Zdroj: vlastní obrázek

Tato metoda je dnes prakticky vždy součástí rámce Scrum. V některých případech však vývoj produktu nevyžaduje tak komplexní rámec jako je Scrum. Kanban je pak vhodnou alternativní metodikou pro agilní přístup k vývoji a může být použit i samostatně.

2.3 Jiné metody a techniky

V praxi se využívá velké množství různých technik a metodologií, které lze považovat za agilní. Mimo níže detailněji popsané rámce DevOps a SAFe zde můžeme zmínit také například techniku párového programování, extrémní programování, PRINCE2 Agile, metodologii Spotify a jiné. Výběr jednotlivé metodologie závisí od potřeb týmu a typu produktu, který je vyvíjen a také na znalosti jednotlivců, kteří o přechodu na agilní způsob vývoje rozhodují.

2.3.1 DevOps

Z dalších metodologií je často využívána technika, nebo přístup DevOps. Jak už název vypovídá, ten kombinuje dva různé aspekty, a to vývoj SW produktu (**d**evelopment) a jeho provoz (**o**perations). Jedná se o metodiku, která optimalizuje spolupráci mezi různými odděleními tak, aby se zkrátila doba potřebná k uvedení produktu na trh (time to market). DevOps je koncept využívající principy Agile, Scrum a Lean, který shrnuje praxi prověřené postupy a doporučení. Není to jenom metodika; vyžaduje také změnu kultury, myšlení a způsobu práce celého IT oddělení." (Tayllorcox. Co je DevOps? 2020).

2.3.2 SAFe

V souvislosti s agilními metodologiemi také často slyšíme o tzv. SAFe. Jedná se o zkratku slov Scaled Agile Framework, a tedy o metodiku, která napomáhá implementovat lean – agilní principy v rozsahu celé organizace, a v projektech, kde jsou zainteresovány desítky až stovky osob.

„Hlavním přínosem je zkrácení doby a eliminace problémů při vývoji software, zlepšení vnímání a využívání agile, posilování konkurenceschopnosti a akceschopnosti organizace a v neposlední řadě doručování kvalitních produktů a služeb.“ (Tayllorcox. Co je SAFe? 2021).

Hlavní podstatou SAFe je vlastně synchronizace agilních týmu a podpora spolupráce tak, aby se zároveň zvýšila jejich kvalifikace. Vzdělávání a sdílení znalostí je tedy jeden z hlavních pilířů tohoto rámce.

3 Agilní transformace

3.1 Proč (ne)být agilní

Dnešní turbulentní doba přináší mnoho nejistot a rizik. Co je dnes, nemusí být zítra a dlouhodobý úspěch není nijak zaručen. Zároveň s nejistotou však přichází i mnoho výzev a příležitostí, jak na trhu rychle vyrůst a uspět. Je potřeba rychle reagovat na změny a reflektovat požadavky trhu. Společnosti, které jsou schopny rychlé přeměny, či inovace pak mají na trhu velkou výhodu. A právě to je jeden z hlavních aspektů, se kterým může agilita významně pomoci. Avšak většina velkých společností má problém se sebe-inovací. Jsou totiž mnohem více zatíženy komplexními strukturami a byrokracií. Agilita ale může napomoci osvobodit kreativního ducha, který je v těchto společnostech často potlačen. Studie dokazují, že agilní týmy jsou mnohem úspěšnější v inovování než týmy, které fungují v tradičních modelech. Vylepšení přicházejí rychle, a dokonce při nižších nákladech (Rigby 2020).

Agilní přístup však má mnohem více benefitů než jen schopnost lépe inovovat. Agilita také napomáhá zajistit lepší vztahy se zákazníky společnosti a jejich spokojenost s produktem či službou. Podporuje totiž dialog mezi vývojovými týmy a zákazníkem, prostřednictvím dostatečných příležitostí k poskytnutí pravidelné zpětné vazby. Agilita vítá změnu požadavků ze strany klienta, protože věří, že klient má dostat to, co opravdu potřebuje spíše než to, co si na začátku myslí že potřebuje. V průběhu procesu má ale při agilním vývoji zákazník možnost produkt průběžně testovat a formovat si tak jasnější představu o tom, jak má finální produkt vypadat.

Agilita také napomáhá eliminovat zbytečné náklady. Díky krátkým iteracím vývoje, pravidelným zpětným vazbám a průběžnému testování se vyvíjí v každou chvíli pouze to, co je potřeba a co klient zrovna očekává a neztrácí se čas vývojem něčeho, co se nakonec vůbec nepoužije, nebo klient už ani nepotřebuje. Tím klesají náklady na vývoj a také čas potřebný k doručení produktu.

Další nespornou výhodou agilního přístupu je zvýšení kvality produktu. Oproti klasickým vodopádovým přístupům je v rámci agility průběžné testování nedílnou součástí samotného vývoje. Každý přírůstek produktu je tak ihned po vývoji otestován a jen v případě, že splňuje určitá přesně daná kvalitativní kritéria, může být považován za hotový. Všechny komponenty jsou tedy před předáním k posouzení klientem kompletně testované a plně funkční.

Agilita má bezesporu nespočet dalších výhod a benefitů, které je možno zmínit. Ke všemu výše uvedenému lze ještě konstatovat, že napomáhá k lepší předvídatelnosti a plánování projektu, redukuje míru riziku, zvyšuje flexibilitu a míru spolupráce, podporuje kontinuální zlepšování a poskytuje lepší kontrolu nad vývojem.

Naopak nevýhodou (zvláště pro některé týmy) může být, že agilní rámce většinou přesně nedefinují konkrétní oblast zodpovědností pro konkrétní role. Agilní rámce také často neobsahují striktní pravidla a postupy, kterými by se tým měl řídit. Je tak na

každém týmu, aby zvážil, zda silnější pravidla potřebuje a pokud ano, aby se samoorganizoval a tuto hierarchii i pravidla si nastavil.

Agilita jako taková je také založená na autonomii týmu a zodpovědnosti jednotlivců. Při nízké motivaci členů týmu, či nepochopení agilních přístupů tak mohou snadno vznikat třecí plochy či disfunkční týmy.

3.2 Predispozice k transformaci

Mimo výhody a nevýhody je však nutné zmínit určitá rizika, která agilita může přinést zvláště, pokud není transformace správně uchopená, či agilita sama pochopená. Agilita je způsob myšlení a přístupu k problémům. Znamená určitou míru otevřenosti, spolupráce, flexibility a potřebu doručovat zákazníkům produkty, které opravdu potřebují. Ne vždy je ale samotný proces transformace směrem k agilním přístupům snadný a plný pozitivních zkušeností. Je potřeba vždy zvážit několik aspektů, než se společnost pustí do samotné transformace.

Agilní metodiky a techniky nemusí být vhodné pro jakýkoliv produkt nebo službu. Je tedy potřeba si zodpovědět otázku, zda je produkt společnosti vůbec vhodný pro aplikaci agilních metodik? Uvažujeme-li o softwarovém vývoji, bude odpověď na tuto otázku bezesporu kladná. Jednotlivé komponenty – jinak řečeno funkce konkrétní aplikace – můžeme vyvíjet, testovat a doručovat samostatně a zákazník bude s největší pravděpodobností spokojený s možností častého recenzování produktů a poupravováním požadavků. Co ale v případě, pokud je produktem např. židle? Dává smysl takovou židli doručovat v iteracích a požadovat zpětnou vazbu na její jednotlivé komponenty, pokud existuje jasná představa o jejím finálním designu a nejedná se o proces spolu-vytváření a experimentu? Ač se můžeme často jak v literatuře, tak na internetu dočíst o tom, že např. Scrum rámec můžeme využít snad skoro na všechno, je vždy potřeba mít na paměti základní definici Scrumu. Ta totiž říká, že: „Scrum je odlehčený rámec, který pomáhá lidem, týmům a organizacím vytvářet prostřednictvím přizpůsobivých řešení pro **složitě problémy**.“ (Schwaber 2020). Právě spojení „složitě (nebo také komplexní) problémy“ je klíčem k pochopení, kdy je vhodné agilní rámce použít a kdy to zase až tak vhodné být nemusí.

Je přitom nutné stále rozlišovat, zda se bavíme o aplikaci agility – tedy způsobu myšlení a chování, nebo o agilních rámcích – tedy o metodologiích a technikách. Aplikace agilního myšlení naopak nemůže být na škodu prakticky nikdy, ať už v pracovním, či soukromém prostředí. S největší pravděpodobností naše okolí vždy ocení, že se snažíme k výzvám a problémům přistupovat proaktivně, jsme flexibilní, schopní rychle reagovat na změnu, zajímá nás zpětná vazba a jsme ochotni na sobě neustále pracovat.

Za další predispozici přechodu k agilitě může být vnímán fakt, že aby byla transformace úspěšná, není vždy tento proces levný. Otázkou, kterou by si tak každá společnost měla položit, než se vrhne do agilní transformace a zejména implementace agilních metodik je, zda je ochotna do této změny investovat nejen peníze, ale i čas jak

manažerů, tak řadových zaměstnanců. Je společnost ochotna a schopna udělat radikální změnu v tom, jak přistupuje prakticky ke všem aspektům uvnitř i navenek? Je společnost ochotna a schopna investovat do vzdělání pracovníků na všech úrovních tak, aby získali dostatečné pochopení agility samotné i jejich rámců? Pouze povrchová implementace agility tak nějak „na oko“ totiž může často přinést spíše chaos, nestabilitu a nevoli zaměstnanců ke změně. Mimo to, když je agilita implementována špatně, často to také vede ke špatným podnikatelským výsledkům, nervózním zákazníkům, nespokojeným zaměstnancům, zaktivizované pozornosti investorů a tlaku na výměnu managementu (Rigby 2020).

V neposlední řadě je nutné zmínit lidský faktor, jenž má v konečné fázi rozhodující vliv na úspěšnost agilní transformace. Agilní transformace je velmi křehká i citlivá záležitost. Neexistuje na ni konkrétní návod a není pouze jeden přístup, který je vhodný pro všechny společnosti. Proces transformace vyžaduje analýzu, dobrou přípravu, schopné agilní advokáty, lidský přístup a postupné, citlivé změny. Je potřeba zvážit, jaké lidi ve společnosti máme, jak jsou otevření změnám, jaký přístup vyžadují a na základě toho vybrat vhodný přístup a postup změny. Osvěta, komunikace a edukace jsou pilíře každé úspěšné transformace a není tomu jinak ani v implementaci agility.

3.3 Nositelé transformace

Tato kapitola se věnuje problematice toho, kdo by měl být nositelem transformace a transformaci podněcovat, řídit.

3.3.1 Vedení firmy

Předpokladem pro úspěšnou agilní transformaci je zájem vrcholového managementu, a to i z důvodu, že jakákoliv transformace si vyžaduje větší, či menší investice.

Březina říká: „Nutnost neustálých drobných nebo větších změn musí být podporovaná shora a tým musí mít prostředky a dostatek prostoru, aby si změny zažil.“ (Březina 2020).

Vrcholový management tedy změnu musí myslet vážně, chtít ji, podporovat ji a podněcovat. Je tedy prvním hlavním nositelem transformace, a to i v případě, pokud iniciace transformace vzniká zespodu, od jednotlivých týmů.

3.3.2 Agilní kouč

Dalším významným nositelem agilní transformace jsou agilní koučové či konzultanti. Lze přitom využít jak stávající zaměstnance – současné advokáty agility – jenž mají dostatečnou znalost a zkušenost v oblasti agilní transformace a mají zájem na změně pracovní pozice, nebo si agilního kouče najmout externě. Např. Šochová doporučuje pro tuto roli využití externích lidských zdrojů, protože říká: „V tuto chvíli (myšleno při agilní transformaci větší firmy či korporace - pozn. autor.) se hodí i pomoc někoho z venku, kdo není součástí interních firemních struktur, nebojí se o své „teplé“ místo v

korporátní struktuře a je schopen říct, že takhle ne. Anebo naopak, doporučit, že tohle je směr, kterým se má jít a hlavně proč." (Šochová 2021).

Rozhodnutí o tom, která varianta je správná pro konkrétní organizaci by mělo záviset na provedené analýze současného stavu ve fázi I. - Rozhodování, popsané v kapitole č. 7.1.1. Agilní kouč posléze funguje v průběhu transformace jako poradce a mentor jak pro Scrum mastery, tak i pro ostatní členy týmů, je-li to třeba.

3.3.3 Scrum master

Dalšími, neméně důležitými nositeli agilní transformace jsou Scrum masteři. Jejich hlavní prací je v podstatě obhajovat agilní principy, ujišťovat se, že jsou pochopeny a implementovány v týmech a dohlížet na jejich aplikaci. Mimo to by také „dobrý Scrum master měl znát alternativy Scrumu a měl by být schopen doporučit nejvhodnější přístup pro každý konkrétní případ." (Březina 2020).

Role Scrum masterů je klíčová, protože jsou to právě oni, jejichž práce má velký dopad přímo na vývojové týmy. Pokud je Scrum master nekompetentní, sám nerozumí nebo nevěří v agilní principy, s největší pravděpodobností nedokáže z agilně nevyspělého týmu udělat dobře fungující, komplexní tým. Cílem každého Scrum mastera by mělo být „stát se nepotřebným", tedy jinými slovy dovést tým do bodu, kdy jej nepotřebuje, protože je samo-organizující, multifunkční celek. Scrum master musí mít dostatečnou odvahu, znalost a trpělivost pracovat společně s týmem na tom, aby s každou iterací tým vyspíval a přijímal agilní principy za své. Pokud organizace takové zaměstnance nemá, je opět možné tyto najmout externě. Je však vždy potřeba dbát na jejich dostatečnou kompetentnost a zkušenosti které jsou nutné k vykonávání této role a uvědomění, že vlastnictví certifikátu toto nutně nemusí prokazovat.

3.3.4 Týmy

Agilní týmy jsou v konečné fázi hlavními vykonavateli transformace a změny. Management, agilní koučové a Scrum masteři jsou tu pro to, aby poskytli podporu a mentoring. Týmy jsou však ti, kteří agilitu praktikují a implementují do každodenní práce. Jejich osvěta, vzdělávání a podpora ze strany všech výše zmíněných nositelů je tedy neskutečně důležitá. Pokud týmy nepřijmou agilní principy za své, transformace bude s největší pravděpodobností neúspěšná.

Konečně hlavním nositelem agilní transformace nejsou jednotlivci, ale všichni zaměstnanci a firemní kultura organizace, kterou management i zaměstnanci reprezentují. Proto propojení jednotlivých zaměstnanců – advokátů agility a divizí, které procházejí transformací tak, aby tito mohli sdílet znalosti, zkušenosti a učit se jeden od druhého, může být pro úspěch celé změny zásadní.

3.4 Příběhy úspěšných

V dnešní době už existuje velké množství menších či větších společností, které úspěšně zavedly agilní metodologie a transformovaly tak způsoby své práce. Je zde však pár takových, které fungují jako příklady dobré praxe a v jejichž šlápějích se spousta jiných společností po celém světě snaží jít a inspirovat se. Mezi ty patří také například Spotify, platforma poskytující online přístup k hudbě, nebo světoznámý výrobce stavebnicových kostiček LEGO. Těmto společnostem se podařilo i přes svoji komplexnost úspěšně projít agilní transformací a překonat krizi po roce 2008, tak uspět v době expanze a vyhrát nad konkurenty v druhé dekádě 21. stol. Co stálo za úspěšnou transformací těchto lídrů na trhu je popsáno níže.

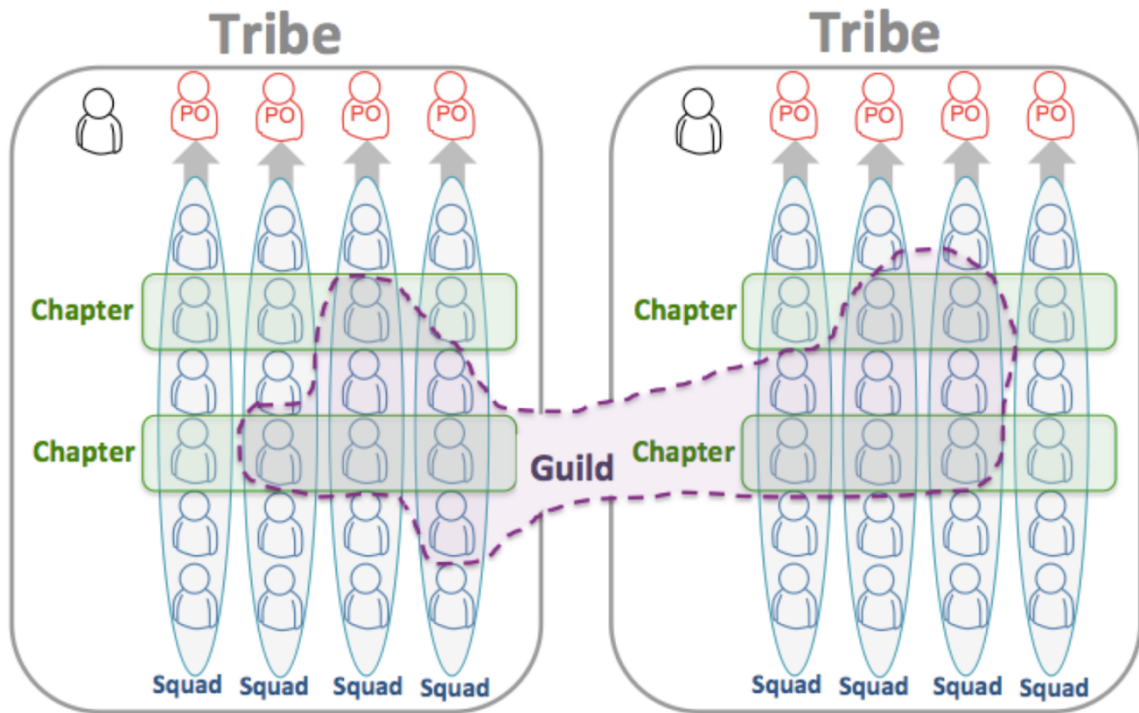
3.4.1 Spotify

Spotify je švédská společnost, založená v roce 2006, jenž nabízí služby streamování a podcastingu hudby („Streaming (z anglického „stream“ – proud) je technologie kontinuálního přenosu audiovizuálního sdělení mezi zdrojem a koncovým uživatelem pomocí datového proudu. V současné době se streamingu využívá především pro přenášení audiovizuálních sdělení po internetu (webcasting).“ (Streaming. Wikipedia: the free encyclopedia 2021), „Podcasting je způsob šíření informací vymyšlený v roce 2004 Adamem Currym a do jisté míry konkurující rozhlasu. Výraz „podcasting“ se užívá ve významu „způsob šíření audioinformací“ čili zvukových informací, „způsob šíření informací zvukem“, „převod textu na zvuk“. Výraz podcast, příp. audio RSS (Rich Site Summary) se užívá pro sadu jednotlivých navazujících audiozáznamů“ (Podcasting. Wikipedia: the free encyclopedia 2021)).

Společnost Spotify se pak postupně ze Švédska rozšířila do některých zemí Evropy, Severní a Jižní Ameriky a Oceánie (Spotify. Wikipedia: the free encyclopedia 2021). Za 6 let své existence od roku 2006 do roku 2012 si vybudovala základnu 15 milionů aktivních uživatelů a z toho 4 miliony těch placících.

Hlavní restrukturalizace a transformace ve Spotify se děla v průběhu let 2011 a 2012, kdy byl v organizaci postupně zaveden systém dnes známý jako „Spotify model“. Ten byl však poprvé společně s výsledky transformace představen světu v říjnu roku 2012 kouči Henrikem Knibergem a Andersenem Ivarssonem. Ti, jak sami říkají, tento model nevytvořili, jen popsali a publikovali v článku nazvaném „Scaling Agile @ Spotify“ (v překladu: Škálování agility ve Spotify). Celá transformace a škálování agilních přístupů se týkala v té době 30 týmů pracujících ve třech různých městech se stovkami vývojářů. Když se Spotify začalo re-organizovat na základě aktivit a práce, kterou zaměstnanci organizace dělají, identifikovali pár důležitých poznatků, jak by zaměstnanci a týmy měli být strukturováni a to do:

1. Squads (v překladu „čety“)
2. Tribes (v překladu „kmeny“)
3. Chapters a Guilds (v překladu „kapitoly a cechy“)



Obr. č. 5: Spotify model, Zdroj: Kniberg 2012

AD 1. SQUADS

Squads jsou něco jako Scrum týmy navrženy tak, aby v nich vládla start up atmosféra malé firmy. Týmy jsou sestaveny tak, aby jejich členové dohromady měli všechny nezbytné znalosti a nástroje k tomu navrhovat, vyvinout, testovat a uvolnit software do produkce. Týmy se samy organizují a rozhodují se, který přístup pro práci zvolí – některé volí Scrum, jiný třeba Kanban. Členové týmu sedí spolu v jednom pracovním místě a každý tým má svou dlouhodobou misi, například „poskytovat platební metody“ nebo „zlepšovat aplikaci pro Android operační systém“. Každý tým je zodpovědný za jeden konkrétní produkt a takto si může postupem času vybudovat experty na danou problematiku a úspěšně naplňovat svou misi. Každý tým má své přidělené pracovní prostředí, které obsahuje nejen standardní pracovní místa se stoly a židlemi, ale také odpočinkovou zónu, nebo týmovou společenskou místnost. Většina zdí funguje jako popisovací tabule.

Každý tým má tzv. hekovací dny, kterými má strávit okolo 10 % svého času. Takto alokovaný čas má podporovat učení se a inovace. Týmy často tento čas stráví nad zkoušením nových nápadů či nástrojů a sdílením poznatků s kolegy. Tak jako například Scrum tým, nemá Squad žádného oficiálně určeného vedoucího. Má ale Produktového vlastníka, který je zodpovědný za prioritizaci práce, na které tým pracuje a kolaboraci s produktovými vlastníky ostatních týmů. Ti společně vytvářejí a udržují tzv. Roadmapu, což je dokument reflektující, v jaké fázi se Spotify nachází a kam směřuje. Každý jednotlivý produktový vlastník pak má na starost tzv. backlog, tedy seznam práce pro svůj tým, který reflektuje roadmapu.

Každý Squad má přístup k agilnímu kouči, který funguje jako mentor a pomáhá týmu se neustále vyvíjet a zlepšovat způsoby, jak funguje. Kouč vede retrospektivy, plánování sprintů a má individuální schůzky se členy týmu.

Každý Squad je autonomní celek s přímým kontaktem na zainteresované strany mimo tým a je nezávislý na ostatních týmech.

Spotify vyžaduje od každého Squad vyplňování čtvrtletního dotazníku, který napomáhá organizaci pochopit, jakou organizační podporu tým potřebuje a také neustále usilovat o zlepšení procesů.

AD 2. TRIBES

Dalším elementem Spotify modelu jsou tzv. Tribes. Jedná se o shluk Squadů a to na základě oblasti, pod kterou spadá produkt, na kterém pracují - např. hudební přehrávač, nebo backend infrastruktura. Tribe může být považován za jakýsi autonomní inkubátor Squadů. V čele každého Tribu je Vedoucí tribu, který je zodpovědný za místo, kde jednotlivé Squads tohoto Tribu pracují. Týmy v rámci jednoho Tribu jsou lokalizovány ve stejné kanceláři, zpravidla jeden tým vedle druhého a se svými odpočinkovými zónami poblíž tak, aby se co nejvíce podpořila kolaborace mezi Squads. Tribes mají méně než 100 týmových členů z důvodu, že se zde uplatňuje tzv. koncept Dunbarova čísla. Ten říká, že většina lidí není schopna vybudovat a udržet stálé sociální vztahy s více než 100 lidmi. Squads v rámci Tribů se pravidelně formálně i neformálně setkávají a navzájem prezentují, na čem každý tým pracuje, co už vytvořili a co se naučili.

I pro Tribes platí, že jednotlivé Squads vyplňují dotazníky. Tentokrát však zaměřené na identifikaci toho, jaké závislosti jednotlivých týmů v rámci Squadu existují, které je možno eliminovat a které ne a zda i Tribe jako takový má nějaké závislosti a je tedy omezena autonomie jak Squadů, tak Tribů. Cílem je podpořit co nejvíce nezávislost Squads i Tribes tak, aby týmy mohly pracovat co nejrychleji a bez zbytečných překážek. V rámci každého Tribu existuje také speciální operativní tým. Jeho úkolem však není aktivně vykonávat nějakou práci, např. nasazování kódu do produkce, ale spíše podporovat jednotlivé Squady v tom, aby toho byli schopni sami. Tento tým se tak například stará o infrastrukturu, skripty apod.

AD 3. CHAPTERS A GUILDS

Posledním prvkem Spotify modelu jsou tzv. Chapters a Guilds. Jejich hlavní funkcí je při vysoké míře autonomie Squads a Tribes stále zachovat schopnost expertů v jednotlivých týmech spolu komunikovat a sdílet znalosti a ponaučení.

Chapter je uskupení lidí se stejnými dovednostmi, kteří pracujících ve stejné oblasti kompetencí, ve stejném Tribu. Každá Chapter se pravidelně setkává a diskutuje témata z jejich oblasti odbornosti a výzvy, kterým čelí. V rámci Tribes tak může existovat např. Chapter testování, Chapter softwarového vývoje apod... Každou Chapter vede liniový manažer, který má klasické manažerské zodpovědnosti jako je rozvoj zaměstnanců, platové výměry apod.

Guild je pak více organická komunita sdružující ty lidi, kteří mají zájem o konkrétní oblast a chtějí se v ní dále vzdělávat a sdílet zkušenosti a znalosti. Příkladem je třeba Guild

webových technologií, Guild agilních koučů a jiné. Zatímco Chapters jsou definovány v rámci Tribes, Guild je komunita fungující přes hranice Tribes, v rámci celé organizace. Každý Guild má svého koordinátora, který ji a její členy koordinuje.

Ve Spotify modelu jsou zaměstnanci sdruženi do kolokalizovaných Squads, ve kterých lidé s různými dovednostmi spolupracují a dodávají jeden produkt. Zároveň jsou však ti stejní lidé sdruženi do jiných týmů, ve kterých mají možnost sdílet zkušenosti, radit se a prezentovat svá řešení. Hlavní výhodou tohoto modelu je budování autonomie multifunkčního, samo-organizujícího se týmu, ale při zachování relativně velké míry komunikace a sdílení mimo tento tým. (Kniberg 2012)

Důkazem úspěchu společnosti Spotify je nejen její ekonomický růst, ale zejména rok od roku rostoucí popularita uživatelů této platformy. Ve čtvrtém kvartálu roku 2020 už mělo Spotify 345 milionů uživatelů a z toho 155 předplatitelů (Spotify Financials 2021). V porovnání s rokem 2012 je to o 2300 % více uživatelů a o 3875 % více předplatitelů. Transformace na agilní způsoby práce v tomto růstu bezesporu hraje významnou roli hlavně z důvodu, že neustálé produktové inovace a vývoj této platformy udržují zájem uživatelů a pomáhají odpovídat na potřeby trhu rychle a flexibilně.

3.4.2 LEGO

Lego je rodinná dánská společnost vyrábějící stavebnicové prvky na hraní neboli Lego kostičky, které se dají vzájemně kombinovat a skládat dohromady. Původně se jednalo o truhlářskou dílnu truhláře O. K. Christiansena, který nejdříve vyráběl dřevěné hračky, poté hračky z plastu a následně až jeho syn měl nápad začít vyrábět stavebnice se standardními rozměry spojovacích článků. Kostičky lego tak jak je známe dnes, firma začala vyrábět od roku 1958. Na rozdíl od Spotify se tak jedná o starší, zaběhlou společnost s velkou tradicí.

Agilní transformace v LEGO se týkala zejména divize Digital Solutions, kterou tvoří okolo 20 týmů zodpovědných za komunikaci s dětmi i dospělými prostřednictvím všech možných komunikačních nástrojů, jako je počítač, tablet, aplikace apod. Tento tým se také podílí na vývoji produktu samotného a zejména toho, jak využít nové technologie a zkombinovat je s klasickým způsobem hraní si s kostičkami LEGO. Většina týmů fyzicky sedí v Dánsku, ale pár týmů společnosti existuje také v Indii.

Výchozí situace pro agilní transformaci, nebo spíše v případě LEGO se hodí říct optimalizaci, byla o něco jiná než v případě Spotify. Tato transformace začala v roce 2014, kdy vývojové týmy již vyvíjely software pomocí Scrum přístupu. Avšak na úrovni programu a portfolia pracovníci stále pracovali jako maticově uspořádaná organizace, realizující projekty. A tak společnost čelila několika problémům, jako pokulhávající mezi týmová spolupráce, nedostatečná kolaborace s klienty, plánování nasazování do produkce, strategický vývoj platformy apod. V případě LEGO se tedy jednalo spíše o škálování agilních přístupů a implementaci do všech vrstev organizace, než zavádění agility tzv. „od píky“.

Celý proces začal v lednu 2015 rozhodnutím LEGO Digital Solutions implementovat SAFe (Scaled Agile Framework) rámec. Prvním krokem bylo vytrénování dvaceti manažerů prostřednictvím dvoudenního „Leading SAFe“ workshopu. I přes to, že ne všichni tito manažeři byli kompletně přesvědčeni o tom, že tento přístup bude vhodným řešením, bylo rozhodnuto o prvotní investici do tréninku 120 lidí v rámci Digital Solutions. Následně začalo trénování celkem dvaceti týmů jeden po druhém na metodiku SAFe. Tyto tréninky byly pojaty kreativně a poskytovaly prostor pro experimentování. Na základě těchto experimentů a zpětné vazby si společnost upravila SAFe pro své potřeby. Při přenastavování však implementovala jeden hlavní princip a to: „Zachovej to, co generuje energii.“ (CASE STUDY: LEGO Digital Solutions 2017).

LEGO implementovalo tzv. Tým týmů (podobný koncept jako Scrum of Scrum), tedy jakýsi sdílený sprint (iterativní proces), který fungoval jako prostředek pro decentralizační synchronizaci a management závislostí. Tato vrstva měla zajistit nejen horizontální spolupráci, ale také tu vertikální, napomoci vytváření společných cílů na základě vize a strategických cílů společnosti a usnadnit kooperaci se zainteresovanými stranami a klienty. Hlavní platformou pro tento Tým týmů byla tzv. „Big Room Planning“ událost (plánovací schůzka ve velké místnosti), která se pravidelně opakovala jednou za 8 týdnů. Té se účastnily všechny týmy spadající pod Digital Solutions divizi, všichni manažeři, většina klientů a reprezentanti jiných zainteresovaných stran. Tato plánovací událost trvala zpočátku dva dny (později, když se celý proces stabilizoval byla zkrácena na jeden den) a plán byl jak zobrazeno na obrázku níže.



Obr. č. 6: LEGO Gig Room Planning, Zdroj: Kniberg 2017

DEN 1.

Ranní část prvního dne byla určena pro prezentaci toho, co v průběhu posledního sprintu týmy vytvořily, a to prostřednictvím krátkého, energetizujícího demo videa. Také pro krátké prezentace managementu na téma vize a strategie, dále inspirativním projevům a organizačním záležitostem.

Poté následovaly tzv. **Team Breakouts**, tedy čas pro jednotlivé týmy diskutovat na téma jaké výstupy/produkty jsou jako tým schopni v příštích 8 týdnech doručit. Úkolem týmů přitom nebylo připravit detailní plán toho, co konkrétně budou při dalším sprintu dělat a doručovat, ale spíše velmi povrchový přehled, co by mohl být tým schopný vytvořit.

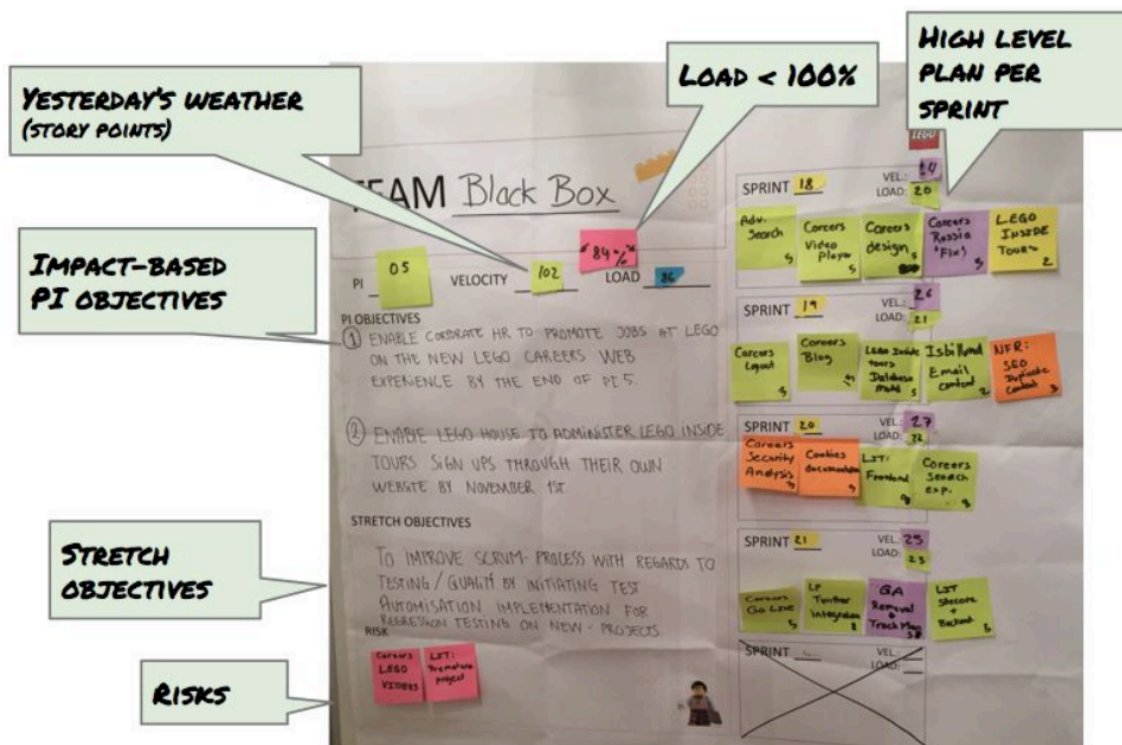


Obr. č. 7: LEGO Team Breakouts, Zdroj: Kniberg 2017

V průběhu celého procesu platilo pravidlo tzv. dvou nohou. To říkalo, že pokud se zrovna nic neučíš, nebo něčemu aktivně nepřispíváš tam kde jsi, použij svoje dvě nohy a jdi někam, kde se učit nebo přispívat něčím budeš. Toto pravidlo tedy nepřímo podporovalo týmy v samo-organizaci a převzetí zodpovědnosti za průběh a výsledek celého procesu.

Každý tým měl svého produktového vlastníka, jehož úkolem bylo před začátkem celé této události na základě diskuse s klientem a jinými zainteresovanými stranami, vytvořit dle priorit seřazený seznam výstupů, či funkcionalit, které klient očekává. Z tohoto seznamu si pak tým sám vybírá (opět však na základě priorit produktového vlastníka), které výstupy je schopen v příštích 8 týdnech doručit. Pro týmy, které musí kooperovat spolu je vytvořen tzv. „programový seznam“, ze kterého si vybírají kooperující týmy.

Každý tým má svoji vlastní plánovací tabuli, na které si následně vytváří plán svých jednotlivých týmových sprintů, definuje hlavní cíle celé 8týdenní iterace, identifikuje rizika a i cíle, které by jako tým splnit chtěli, ale nejsou si jimi jisti.



Obr. č. 8: Týmová tabule, Zdroj: Kniberg 2017

Identifikovaná rizika pak týmy publikují na společných tabulích, které jsou rozprostřené po celé místnosti. Každá tabule je přitom určena pro jeden velký projekt nebo iniciativu a různé týmy na ní publikují různá, jimi identifikovaná rizika.

Další „tabulí“, kterou je možno v místnosti najít, je tzv. tabule závislostí. Tato tabule je jedna, je sdílená pro všechny týmy a ty na ní publikují jimi identifikované závislosti na výstupech jiných týmů, a to prostřednictvím různě barevných lepících papírků a šipek. Každý tým vlastní jeden sloupec a každému sprintu (iteraci) náleží jeden řádek. Platí přitom pravidlo: „abychom byli schopni doručit TENTO výstup“ - použití modrého lístečku, „potřebujeme od vás TOHLE“ - růžový lísteček. Tento systém umožňuje týmům pochopit, kdo a proč je na nich závislý a komunikovat o tom, jak lépe sprinty naplánovat, aby byly týmy stále schopné doručit to, k čemu se plánují zavázat.



Obr. č. 9: Tabule závislostí, Zdroj: Kniberg 2017

Po skončení týmové práce následuje tzv. **Draft Plan Fair**, tedy v překladu „veletrh návrhů plánů“. V této části si každý tým vybere jednoho člena, který stojí u tabule a ve čtyřech opakováních, každé v trvání 7.5 minuty, prezentuje plán jejich týmu, identifikovaná rizika a závislosti. Ostatní členové týmu přitom mají možnost se jít podívat na prezentace jiných týmů, maximálně však čtyřech. Členové jednotlivých týmů tak mají možnost seznámit se s plány jiných týmů, které je z nějakého důvodu zajímají, nebo jsou pro ně důležité z důvodu závislosti či rizik.

Po této aktivitě jdou členové všech týmů domů a zůstanou pouze manažeři na tzv. **Management Review**. Ti následně diskutují nad tabulemi rizik, tabulí závislostí a jejich úkolem je prioritizace jednotlivých projektů/iniciativ a rozhodnutí, jak přistoupit k identifikovaným rizikům.

DEN 2.

Druhý den pak začíná právě prezentací manažerů, při které zhodnotí návrh plánu, shrnou klíčová rozhodnutí a popíšu, jak bude naloženo s hlavními riziky.

Poté opět nastává čas pro samostatnou práci týmu, kdy tým finalizuje svůj plán, a to stejnou formou, jako probíhala týmová práce den předtím. Jakmile jsou plány finalizovány, následuje opět prezentace u tabulí.

Ve druhé půlce dne pak nastane čas pro tzv. **Confidence vote**, tedy volným překladem „hlasování o jistotě“. Hlavní otázkou, která je v rámci této aktivity položena, je „Jak jistí se cítíte být tím, že dosáhnete svých stanovených cílů v rámci této iterace?“. Každý člen týmu hlasuje samostatně se svými pěti prsty, kdy zvednutí jednoho prstu znamená „vůbec“ a všech pěti „úplně“. Tato aktivita byla po nějakém čase zrušena z důvodu, že pro týmy neměla žádnou přidanou hodnotu. Následuje mini-retrospektiva, kdy si týmy sednou pospolu a diskutují o tom, co jim celkově na celé události vyhovovalo a co by se mohlo zlepšit. Mají také možnost individuálně ohodnotit celou událost známkou. Členové týmu pak odcházejí domu a zůstávají pouze Scrum masteři a moderátoři akce. Ti diskutují o návrzích týmů na to, jak celou akci zlepšit a co eliminovat nebo přidat.

SHRNUTÍ

Po dobu příštích osmi týdnů po této události týmy individuálně implementují v rámci vlastních sprintů své plány připravené během této akce. Je důležité si povšimnout, že ve struktuře celé události je patrný formát klasického Scrum sprintu, který obsahuje akci plánování, vývoj, review i retrospektivu. Hlavní přidanou hodnotou této události je identifikace závislostí a jejich minimalizace a identifikace rizik a rozhodnutí managementu, jak k nim přistoupit. Tato událost řeší problém nespolupráce mezi týmy a celou frustraci a zbytečnou práci s tímto problémem provázanou. Tento přístup napomáhá synchronizovat vize managementu do každodenní práce týmů a doručovat tak smysluplné výstupy.

Níže je v krátkosti popsáno, co LEGO Digital Solutions definuje jako aspekty, které jim pomohly uspět:

- Týmy chtěly, aby tento přístup fungoval
- Existovala zkušenost s agilními rámci
- Management poskytl podporu
- SAFe rámec nebyl vnímán dogmaticky, byl přizpůsobený potřebám společnosti

Jiné poznatky a ponaučení znějí také:

- Tento přístup napomohl k lepšímu řízení očekávání
- Je potřeba nemít strach experimentovat
- Abyste se v něčem stali dobrými, je potřeba to pořád cvičit
- „Do-experimentovat“ se do konečného cíle je důležitější, než si vybrat cestu a tou jít

(Kniberg 2017)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 O společnosti

Pro potřeby této práce je jako případová studie využita německá konglomerátní společnost působící v oblasti průmyslu, energetiky, zdravotnictví a městských infrastruktur. V rámci práce je však popsána agilní transformace jedné z jejich interních divizí, ne celé společnosti. Kapitoly 4.1 až 4.4 jsou tedy věnovány společnosti jako takové, ale v kapitole 4.5 je konkrétněji popsána tato divize, která je také anonymizována.

4.1 Historie a současnost

Společnost byla založena v roce 1847 německým vynálezcem a průmyslníkem. Hlavním účelem společnosti byla výstavba sítě telegrafů a jiných elektrických zařízení. Brzy po založení byly telegrafy společnosti instalovány po celém Německu a následovala expanze do Ruska a Velké Británie. Mezitím se portfolio společnosti rozšířilo o výrobu dynam, kabelů, telefonů, elektrické energie, elektrického osvětlení a dalších technologických vymožeností té doby. V roce 1890 se společnost stala komanditní společností a v roce 1897 pak společností s ručením omezeným.

Od roku 1932 se společnost mimo jiné začala angažovat v oblasti lékařských diagnostických a terapeutických zařízení, zejména rentgenové přístroje a elektronové mikroskopy. V době Třetí říše společnost expandovala ve velkém. Během Druhé světové války plně fungovaly všechny její závody a byly rozptýlené po celé zemi. Po konci války byl majitel společnosti krátce internován a její úředníci obviněni z nábory a zaměstnávání otroků z obsazených národů a ze spolupráce při stavbě a provozu vyhlazovacího tábora Osvětim a koncentračního tábora Buchenwald. Okolo 90 % majetku i vybavení společnosti bylo po válce v části Německa okupovaného sověty vyvlastněno. V 50. letech pak společnost opět postupně expandovala ze své základny v západním Německu a v roce 1960 byla opět jednou z největších elektrotechnických společností na světě.

Do konce 20. století byly aktivity společnosti postupně rozšířeny do celého světa. Na počátku 21. stol. pak portfolio společnosti obsahovalo např. diagnostické zobrazovací systémy, mobilní telefony, odposlouchávací zřízení pro systémy hromadné dopravy, radary pro pozemní pohyb po letišti, zařízení na výrobu energie a jiné. Společnost dnes také navrhuje, staví a provozuje telekomunikační síť.

V současné době společnost provozuje svoje aktivity v zemích po celém světě, prostřednictvím cca 293 000 zaměstnanců a s ročním obratem okolo 57 miliard euro.

V dnešní době je nejziskovější oblastí společnosti průmyslová automatizace, avšak tato společnost je také výrobcem lékařských diagnostických zařízení technologií, což generuje významnou část prodeje společnosti.

4.2 Podstata společnosti

Vize společnosti není snadno dohledatelná. Je to způsobeno i tím, že společnost tvoří velké množství menších obchodních jednotek, které částečně definují svoje vize a mise samy. Všeobecně platná vize nebo mise je však těžko dohledatelná i na globálních stránkách společnosti a spíše z PR komunikace se lze domnívat, že mise zní:

„Realizujeme to, na čem záleží.“

Společnost pak globálně definuje tzv. **Čtyři priority strategie**. Ty zní následovně:

1. Dopad na zákazníka

Předvídáme, co naši zákazníci potřebují, než to vůbec vědí oni sami.

2. Zmocnění lidí

Posílení pokroku prostřednictvím posílení postavení našich zákazníků, partnerů a zaměstnanců.

3. Nastavení mysli na růst

Spíše, než abychom včerejšek učinili posledním, zavázali jsme se budovat zítřek – prostřednictvím učení se otevřenosti ke změnám.

4. Technologie s cílem

Inovativní technologie je jádrem společnosti více než 170 let a zůstane jádrem budoucnosti, kterou budujeme

4.3 Ekonomická stabilita

Tak jako prakticky všechny společnosti na světě, i organizaci popsanou v rámci této práce postihl negativní vývoj světové ekonomiky spojený s pandemií viru SARS-CoV-2. Míra dopadu pandemie se lišila pro jednotlivé obchodní jednotky dle trhu a regionu. Obecně společnost ale pocítila signifikantní zpomalení prodejů a zájmu o své služby. Druhotně však došlo také ke snížení nákladů na cestovné a marketing z důvodu omezení možnosti navštěvovat zákazníky v jejich působištích.

V průběhu celé pandemie však nevznikly žádná přerušení dodavatelských řetězců nebo produkce. Společnost se také rychle adaptovala na virtuální způsob práce a začala více podporovat své interní divize zaměřené na digitalizaci. Příkladem může být digitalizační divize, jež pro potřeby této práce posloužila jako případová studie. Ta od začátku roku 2020 do začátku roku 2021 vzrostla o cca 30 % co do počtu zaměstnanců, a to z počátečních cca 120 na 160.

Konkrétní finanční ukazatele celé společnosti je možné najít v tabulce níže. Hodnoty jsou uvedené v celých milionech EUR.

	FY 2019	FY 2020
Obrat	58,483	57,139
EBIDTA	8,683	7,601
Profit	6,933	5,672

Tabulka č. 1: Finanční ukazatele společnosti, Zdroj: vlastní tabulka

4.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je spíše štíhlá a netřeba zmiňovat, že velmi rozvětvená. Managing Board je na samém jejím vrcholu a přímo pod sebou má celkem šest tzv. Business lines, tedy obchodních společností, přičemž každá z nich se specializuje na jiný segment trhu. Pod tuto organizační strukturu však spadají také oddělení z oblasti Services & Governance, které zajišťují chod celé společnosti. Jedná se o divize z oblasti např. kontroingu a financí, Cybersecurity, HR, Marketingové komunikace apod. Jednou z těchto divizí je také tzv. Global Business Services (dále jen GBS), tedy jednotka zaměřená přímo na podporu obchodních společností a poskytování služeb. Ta opět zajišťuje služby v oblasti komunikace, financí a obchodního rozvoje nebo HR. Mimo to však interně, pro své vlastní potřeby provozuje tým digitalizace, který má za úkol poskytovat a implementovat digitální řešení pro jednotlivá oddělení GBS, výjimečně ale také pro obchodní jednotky celé společnosti. A právě tento konkrétní digitalizační tým funguje pro účely této práce jako případová studie.

4.5 Digitalizační divize

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, v rámci částečné anonymizace není blíže specifikován název popisované digitalizační divize ani její umístění v rámci organizační struktury.

4.5.1 Podstata

Digitalizační divize v rámci Global Business Services (dále jen GBS) byla vytvořena za účelem podpory implementace digitálních řešení v rámci společností GBS. Její podstatou a hlavním cílem je poskytovat škálovatelné a znovu použitelné řešení z oblasti digitalizace a automatizace. Motto této divize zní: „jsme Vám partnerem na vaší cestě k digitalizaci“.

Je potřeba říct, že se jedná o interní operační jednotku, jejímž hlavním cílem není generovat zisk, ale interně poskytovat služby v souvislosti s podporou digitalizace. Jedná se tedy o tzv. „cost center“, od kterého se neočekává jak zisk, tak ani ztráta. Výnosy generované poskytováním služeb by měly pokrýt náklady bez toho, aniž by byl generován zisk. Divize nabízí softwarová řešení například z oblasti business proces managementu, robotiky, datových analýz a umělé inteligence. Lze tedy říct, že se jedná o společnost zaměřenou hlavně na softwarový vývoj a chytrá řešení.

4.5.2 Lidé a struktura

Aktuálně v první čtvrtině roku 2021 má digitalizační divize okolo 160 zaměstnanců a lze ji tak přirovnat k menší až střední firmě. Tato divize však velmi rychle roste a např. oproti začátku roku 2020 je nárůst zaměstnanců až o 30 %. Vzhledem k produktům, které poskytuje, zaměstnanci této jednotky tvoří ve velké míře softwaroví vývojáři či datoví analytici. Divize je rozdělena do celkem šesti týmů, které se však stále formují, a tak se průběžně mění jak jejich struktura, tak i struktura celé divize. Tyto týmy jsou nazývány „domény“ nebo „doménové“ týmy, a to je zachováno i v textu této práce. Členové doménových týmu jsou z 90 % lidé se stejnými dovednostmi a schopnostmi, pouze s jinou úrovní znalostí. Jednotliví členové těchto týmů jsou využíváni jako konzultanti v rámci projektů jiných týmů. Každý zaměstnanec má dva nadřízené, a to liniového manažera, který mu zadává práci a využívá jeho odborné znalosti a zároveň „In-country manažera“, který je zodpovědný za rozvoj a vzdělávání zaměstnance, platové výměry, schvalování dovolené apod.

Organizační struktura digitalizační divize je k nahlédnutí v přílohách pod písmenem A.

4.5.3 Komunikace

Je důležité zmínit, že tuto divizi tvoří lidé z celého světa, oficiálně zaměstnaní v rámci lokálních obchodních jednotek. Tito lidé málokdy sdílí stejný tým ve své zemi a také se často osobně neznají. V týmu umělé inteligence jsou tak například lidé z Portugalska, Česka, Německa, Brazílie, Indie a tito tvoří jeden tým. Každý tým má svůj týdenní meeting, kde řeší jak organizační, tak projektové záležitosti. Na úrovni celé divize je pak jednou měsíčně plánován tzv. All Hands Meeting, kde jednotlivé týmy jednak prezentují své úspěšné projekty a také prostřednictvím kterého management prezentuje strategická témata.

5 Principy agilní transformace firmy

V rámci této kapitoly je popsána vlastní zkušenost autorky s agilní transformací digitalizační divize tak, jak jí byla v průběhu času svědkem od začátku roku 2020 až do doby odevzdání práce. Z odborné literatury je však jasné, že taková transformace je spíše otázkou let než měsíců či týdnů, a to vzhledem k tomu, že přechod k agilním způsobům řízení projektů či společnosti samotné znamená spíše přerod v myšlení a přístupům, což vyžaduje hlavně čas.

5.1 Cíle a důvody k transformaci

V rámci výzkumu pro potřeby této práce se nepodařilo zjistit konkrétní důvody k iniciaci přechodu na agilní způsoby vývoje. Domněnkou je, že v začátcích agilní transformace, tedy na konci roku 2019 a začátku 2020 se objevily první úspěchy jednotlivých týmů v rámci divize (tzv. agilní ostrůvky), které podnítily myšlenku přechodu na agilní způsoby vývoje produktů. Motivem přitom nejspíše byla efektivita vývoje, její rychlost a spokojenost zákazníků. Vzhledem k tomu, že cíle byly ze začátku spíše nejasné, nebo definované pouze neformálně, agilní transformace začala probíhat spíše přirozeně a nenápadně formou bottom-up a získávat si tak postupně více a více „agilních advokátů“, které by později bylo možno využít jako spolehlivé katalyzátory organizované transformace. Postupně agilitu začaly prosazovat i vrstvy vyššího a vrcholového managementu, důvod nebo vize transformace však nebyla nikdy jasně řečena a definována.

5.2 Agilita v začátcích

Na konci roku 2019 byly hlavními produkty digitalizační divize řešení z oblasti robotizace procesů. V průběhu roku 2020 se ale celá divize začala postupně rozrůstat o nové zaměstnance a také portfolio produktů se čím dál tím více diverzifikovalo. Projektový management byl stále řešen spíše prostřednictvím klasického vodopádového přístupu a agilní metodiky byly uplatňovány minimálně, a to dokonce pouze v rámci malých týmů a jednotlivých agilních ostrůvků. Konkrétně jeden tým, vyvíjející tzv. low code řešení prostřednictvím technologie Mendix, implementoval agilní praxi sám, pouze s interními lidskými zdroji. Tito lidé tedy byli dostatečně zkušený a věřili v agilní přístupy natolik, že dokázali přesvědčit celý tým o výhodách agilního přístupu a úspěšně agilní metody aplikovat. Byli to první agilní advokáti v digitalizační divizi, kteří dokázali úspěšně transformovat malý tým o velikosti cca dvaceti lidí. V odborné literatuře se tato forma transformace nazývá tzv. transformace bottom-up a znamená přesně to, že začnou vznikat malé agilní ostrůvky přesvědčených jednotlivců, které na základě svých úspěchů postupně zasévají semínka agility v organizaci.

V té době neexistovala žádná předem definovaná strategie k přístupu k agilní transformaci, ani jasné rozhodnutí o její iniciaci. O agilitě a jejích přínosech se však v týmech mluvilo čím dál více a s tím i rostla potřeba profesionálních koučů či Scrum masterů.

Za počátek agilní transformace by se tedy dal považovat moment, kdy byl formou externí spolupráce přijat první agilní kouč. Ten se také později stal mentorem autorky této práce. Tento kouč byl původně přijat na základě rozhodnutí vedoucího týmu umělé inteligence, který měl zájem agilitu aplikovat v rámci jeho týmu. Postupně se tématem agility ale začaly zabývat také další týmy a jako příklad dobré praxe byl využíván právě výše zmíněný „Mendix“ tým. Agilní kouč původně přijatý pro potřeby jednoho týmu byl následně více a více využíván i dalšími týmy, které měly možnost se od něj učit a agilní rámce implementovat.

Dalším milníkem při této transformaci bylo rozhodnutí přijmout tohoto původně externího agilního kouče na pozici interně, a to jako člověka zodpovědného za agilní transformaci a projektový management obecně. Byl přijat do týmu, který poskytuje lidské zdroje na různé podpůrné pozice jako např. quality manager, project manager, training manager apod. a tedy nebyl alokovan na jeden typ konkrétních projektů, ale jeho znalost mohla být využívána celou digitalizační divizí. Tento krok zajistil určitou míru koncepčního přístupu a začala tak fáze částečně řízené transformace.

5.3 Strategie pro transformaci

Z výše zmíněného vyplývá, že v začátcích agilní transformace neexistovala žádná jasně stanovená strategie, podle které by se postupovalo, nebo která by fungovala jako vodítko pro jednotlivé týmy při jejich implementaci agility. Tato strategie začala vznikat až velmi pozvolna a do odevzdání této práce nebyla finalizována ani finálně schválena.

5.3.1 Plán agilní transformace

Se začátkem roku byla vytvořena první strategie k agilní transformaci, tzv. Agile Transformation Roadmap, která definovala možný koncepční přístup. Inspirovala se výrokem Senior Partnera společnosti McKinsey, Aaron De Smeta, který řekl, že „agilní transformace je schopnost společnosti se obnovovat, adaptovat, rychle přeměňovat a uspět v rychle se měnícím, nejednoznačném a turbulentním prostředí.“ (Handscomb 2018). Součástí této „roadmapy“ byly také navrženy určité principy, kterými by se týmy měly řídit.

- Předefinování struktur a procesů
- Přehodnocení firemní kultury
- Revize interní komunikace
- Sladění strategických cílů se všemi zaměstnanci
- Výhody transformace a její dopad by měly být jasně sděleny
- Komunikující by měli ostatní inspirovat
- Leadeři a manažeři by měli fungovat jako „role models“
- Týmy a oddělení by měly spolupracovat
- Agilní komunikační média musí být definována
- Kognitivní přetížení by mělo být odstraněno
- Úspěch by měl být rozpoznán a oslavován
- Komunikace vyvíjená zaměstnanci by měla být povzbuzována a podporována

Samotná tabulka roadmapy obsahovala 13 hlavních oblastí, které bylo potřeba zodpovědět, nebo se na ně konkrétně zaměřit, či je definovat. Jednalo se o:

1. Kde aktuálně jsme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Kdo jsou naši agilní advokáti?
4. Jak je aktuální systém fungování nastaven? Je třeba změn?
5. Jaké budou naše agilní praktiky?
6. Jaká bude strategie zavádění agility? Jaký bude náš postup?
7. Jak na trénování agility a vzdělávání?
8. Jaké šablony a podklady je potřeba vytvořit?
9. Jak pojmout koučování agility?
10. Jak agilitu měřit a zlepšovat?
11. Jak komunikovat v rámci transformace?
12. Na co je potřeba se zaměřit v rámci agility a DevOps?
13. Jak agilitu škálovat?

Takto zpracovaná roadmapa měla tvořit rámec agilní transformace a definovat nutné kroky k její úspěšnosti. Originál Agile Transformation Roadmap je součástí příloh, a to pod písmenem B.

5.3.2 Tým agilní transformace

Dalším ze způsobů formalizace probíhající agilní transformace byl návrh na vznik tzv. Lean Agile Centre of Excellence (dále jen Agile CoE) a tedy týmu, který se agilní transformací zabýval a řídil ji. Tento krok je v literatuře často zmiňován jako jeden z nejpodstatnějších, pro úspěšnou transformaci. Např. příručka agility McKinsey & Company říká, že aby bylo možné úspěšně rozvíjet agilitu v organizaci, musí nejvyšší představitelé přijmout její zásady a být ochotni významně zlepšit své vlastní schopnosti. Prvním krokem je přitom „vybudování kádru koučů podnikové agility podporovaných týmem agilní transformace. Starší vedoucí potřebují na své cestě průvodce. Takoví průvodci mohou překládat koncepty a učinit je praktickými, pomáhat vedoucím představitelům s hlubokými osobními posuny v nastavení mysli a chování, které potřebují, a pomoci jim aplikovat jejich učení na posun architektury a kultury organizace“ (De Smet 2018). Hlavními cíli týmu Agile CoE mělo být:

- Poskytnout platformu pro sdílení Lean Agile znalostí a zkušeností
- Zajistit mechanismus pro uplatňování standardních postupů Lean Agile napříč obchodními liniemi a mezi projektovými týmy
- Vytvořit fórum, kde jednotliví členové týmu mohou vznášet své dotazy, názory, obavy
- Vytvořit v organizaci jednotku, která usnadňuje agilní transformaci
- Sjednotit komunitu, která sdílí vášeň pro agilní přístupy a lean metodologie

Agile CoE měla poskytovat celé digitální divizi tři základní služby a to:

- Řízení agilní transformace
- Poskytování konzultací
- Poskytování školení a tréninků

V rámci stanovené strategie pro vznik Agile CoE bylo přitom jasně řečeno, že bez tzv. „management buy-in“ tedy podpory od managementu firmy, není prostor pro změnu a transformaci, protože tak automaticky nedojde ke kulturnímu posunu a určitému přehodnocení strategického plánování.

Agile CoE se tak měla stát určitým katalyzátorem změny a způsobem formalizace agilní transformace. Plán pro aktivity CoE definoval následující:

- celkové zhodnocení agilní zralosti;
- analýza mezer ve znalostech projektových týmů;
- navržení postupu a nástrojů pro implementaci agilních přístupů;
- posouzení a zlepšování souboru dovedností a kompetencí agilních odborníků;
- navrhování a nasazování podpůrných systémů pro efektivnější adaptaci agilních metodik;
- v případě potřeby podpora při implementaci postupů Scale Agile Framework v podnikovém měřítku, pro velký počet projektových týmů geograficky globálně roztržštěných;
- školení, koučování a mentoring na různých úrovních
- řešení odporu vůči změnám prostřednictvím nepřetržité komunikace: proč, jak a výhody přijetí agilní metodiky.

Vznik Agile CoE nebyl do odevzdání této práce zformalizován. V rámci týmu digitální excelence se sice jednotliví Scrum masteři scházeli pod vedením Agilního kouče a diskutovali či prezentovali různá témata, jednalo se spíše ale o dobrovolnou aktivitu bez oficiálního ukotvení v rámci pracovních povinností.

5.4 Taktika a nástroje

Tato kapitola shrnuje jednotlivé nástroje, které byly využity pro dosažení cílů agilní transformace.

5.4.1 Zhodnocení agilní vyspělosti

Tzv. Agile Maturity Assessment, tedy v překladu odhad agilní zralosti představoval komplexní excelový dokument, který obsahoval kompletní sadu otázek, a to pro dvě cílové skupiny:

1. Vedení doménového týmu
2. Celý tým divize

A) Hodnocení vedením doménového týmu

Dotazník se zaměřoval zejména na členy týmu konkrétní divize, kteří působili v jedné z rolí Scrum mastera, produktového vlastníka, Projektového Manažera, nebo vedoucí divize. Cílem bylo získat přehled o implementaci agilních principů a metodik na vyšší úrovni organizace týmu spíše než konkrétních Scrum týmů. Dotazník měl pomoci zjistit, na jaké úrovni agilní zralosti se doménový tým vyskytuje a také identifikovat, ve kterých oblastech její implementace je potřeba se zlepšovat. Konkrétně vyhodnocoval tyto oblasti:

Pochopení agilních principů a způsobů myšlení:

- Rozumíme hodnotám a principům Agilního manifestu
- Naše týmy dodržují hodnoty a zásady Agilního manifestu
- Zaměřujeme se na hodnotu pro zákazníka
- Máme zavedený rámec pro správu portfolia
- Naše správa portfolia je organická
- Na naše procesy uplatňujeme principy Lean
- Aplikujeme principy neustálého zlepšování
- Umožňujeme našim týmům autonomní rozvoj
- Změnu přijímáme jako součást procesu
- Zaměřujeme se na štěstí jednotlivců a týmů
- Zlepšujeme se v maličkostech, abychom vylepšili celek
- Snažíme se našim zákazníkům zprostředkovat agilní myšlení
- Naši zákazníci spoluvytvářejí produkty s námi
- Zaměřujeme se na zpětnou vazbu od zákazníků
- Naše portfolio plánování je v souladu se strategickou vizí
- Naši vizi a poslání sdílejí a chápou všichni
- Nevěříme na postranní úmysly
- Naším cílem je stát se zlepšující se organizací

Obchodní hodnota:

- Mají všechny projekty identifikovanou přidruženou obchodní hodnotu?
- Vyhodnocuje vlastník produktu očekávanou hodnotu vs. dodanou hodnotu prostřednictvím metrik?

Obchodně orientované cíle:

- Sledují všechny projekty konkrétní obchodní cíl?
- Vyhodnocuje každý Delivery manager dodání každé vydání do produkce?

<p>Význam projektů v souvislosti s plány organizace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chápe váš tým (týmy), jak každý projekt koresponduje s plány organizace?
<p>Časové plánování nasazování produktů v souvislosti s jinými projekty v organizaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je nasazování produktu do produkce plánováno v souvislosti s nasazováním jiných produktů v organizaci?
<p>Autonomie DevOps:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mají vývojářské týmy potřebné dovednosti k vytváření a nasazování produktů ve všech prostředích?
<p>Autonomie plánu projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má Product Owner právo rozhodovat o projektovém plánu?
<p>Automatizace testů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mají vývojářské týmy potřebné dovednosti a přístupy k provádění automatizovaných testů?

Tabulka č. 2: Oblasti hodnocení vedením, Zdroj: vlastní tabulka

B) Hodnocení celým týmem divize

Hodnocení celého týmu divize bylo zvoleno proto, že v době implementace agilního odhadu struktura divize neodpovídala uspořádání Scrum týmů tak, jak ji literatura doporučuje, tedy produktovou organizační strukturu. Doménové týmy tak obsahovaly různé role v různém poměru a jednotliví členové týmů byli zároveň členy úplně jiných Scrum týmů rozestých různě po celé divizi. Otázky byly zaměřené nejen na agilní principy a chápání agility samotné, ale také na konkrétní Scrum praktiky a pochopení tohoto konkrétního rámce. Formulář obsahoval následující oblasti:

<p>Škálování</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrace projektu v agilně škálovaném prostředí • Obchodní hodnota • Škálované agilní role • Rituály plně využity a pochopeny
<p>Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikace a transparentnost • Plán projektu je známý a zdokumentovaný • Vize projektu aktualizována

<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní hodnota (informace o návratnosti investic) • Agilita týmu a jeho autonomie
<p>Scrum Procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Znalost Scrum procesů • Týmová agilita a nezávislost • Pravidelné reporty podpořené procesními nástroji a dashboardami • Komunikace a transparentnost (sdílená vize projektu)
<p>Vyspělost týmu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokonalé Scrum procesy • Agilita týmu • Rituály plně využity a pochopeny • Pravidelně vytvářené reporty (Sprint, Retrospective) • Aktualizovaná projektová dokumentace
<p>Základy agilního nastavení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifikace • Školení na agilitu • Agilní Kick Off Workshop • Agilní role • Identifikace vývojového týmu • Přidělování Scrum rolí • Alokace vývojového týmu • Odborné znalosti v oblasti SW vývoje • Autonomie Product Ownera • Znalost Scrum procesů • Vizualní radiátory • Identifikace a nominace rolí • Tým je kolokován * • Scrum rituály jsou uplatňovány se všemi stakeholdery

Tabulka č. 3: Oblasti hodnocení týmem, Zdroj: vlastní tabulka

Tento výzkum probíhal v květnu roku 2021 a do doby odevzdání této práce stále nebyly publikovány jeho výsledky. Dotazníky pro Agile Maturity Assessment lze nalézt v přílohách pod písmenem C.

5.4.2 Monitor klíčových indikátorů výkonnosti

Zároveň s Agile Maturity Assessment dokumentem vznikl také tzv. Key Performance Indicator Tracker, v překladu Monitor klíčových indikátorů výkonu. Jeho cílem bylo (mimo jiné) skrze projektové manažery a Scrum mastery monitorovat proces transformace jednotlivých doménových týmů, a to prostřednictvím předem definovaných klíčových indikátorů výkonnosti. Indikátory v tomto monitorovacím nástroji byly navrženy přímo projektovými manažery a Scrum mastery působícími ve vývojových týmech a odpovídaly tak aktuální vyspělosti každého doménového týmu. Monitor tak obsahoval desítky individualizovaných indikátorů s informacemi o tom, kdy a jakým způsobem budou vyhodnocovány. Časový rámec vyhodnocování byl nastaven dle četnosti projektů v každém týmu.

Monitor však neobsahoval pouze indikátory potřebné pro agilní transformaci, ale také obecné metriky hodnotící např. výkonnost týmu, nebo jeho profesionalitu. Cílem bylo, aby bylo možné v průběhu času vyhodnotit dopad transformace z různých úhlů pohledu a zhodnotit tak její přínos.

Příklady jednotlivých indikátorů byly například:

- Agilní vyspělost doménového týmu (na základě Agile Maturity Assessment)
- Vývoj PM/SM týmu
- Počet certifikací projektových manažerů/Scrum masterů
- Spokojenost zákazníka
- Project Lead Time
- Project Cycle time
- Kvalita kódu hodnocena prostřednictvím buddy konceptu (0-10)
- Počet projektů nasazených do produkce
- Počet plánovaných hodin strávených na projektu vs. realita
- Počet dodatečných nad plánovanými sprinty před nasazením do produkce
- Počet produktů vyvinutých pomocí tzv. Citizen development přístupu
- Počet produktů vyvinutých pomocí agilního frameworku (Scrum, Kanban)
- Počet produktů vyvinutých kompletně v rámci agilního přístupu (žádné hybridy) a jiné.

5.4.3 Softwarové nástroje

Jak již bylo zmíněno výše, už před začátkem agilní transformace existovaly agilní ostrůvky a jejich týmy využívaly různé softwarové nástroje pro monitorování procesů. Mezi tyto patřily zejména JIRA od EvoSoft, Mendix DevOps, Azure DevOps a jiné. Postupem času se preferovaným nástrojem stala JIRA, jejíž zejména reportingové nástroje podporovaly schopnost monitoringu vývoje procesů a vyspělosti týmů. Do doby odezdání této práce ale nevznikl doporučený standardizovaný přístup k používání SW nástrojů a jednotlivé týmy tak měly možnost využívat jimi preferovaný a dostupný software.

5.5 Lidské zdroje a vzdělávání

Klíčové bylo mít tým lidí, kteří agilně rozumí a v agilní přístupy věří. Role šířitelů, nebo můžeme také říct „věrozvěstů“ agility je přitom dle odborné literatury přisouzena agilním koučům, nebo Scrum masterům. Tito mají fungovat jako advokáti agilního přístupu, dohlížet na dodržování agilního manifestu a principů agility.

Do týmu, jehož součástí byl i hlavní agilní kouč se tedy postupně začalo přijímat více zaměstnanců na pozice Scrum masterů. Jednalo se jak o uchazeče externí, tak současné zaměstnance společnosti, kteří byli přemístěni v rámci firmy. Tito začali postupně tvořit komunitu, která byla schopná vzájemně se vzdělávat a sdílet informace. V prvním kvartálu roku 2021 tak už součástí digitalizační divize bylo celkem 5 certifikovaných Scrum masterů a další dva praktikující Scrum masteri v procesu certifikace a tento tým stále rostl. Začalo také probíhat první interní i externí vzdělávání současných zaměstnanců divize, kteří do té chvíle měli pouze malé, nebo žádné znalosti v oblasti agility. To mělo za cíl postupně získat větší procento certifikovaných Scrum masterů a produktových vlastníků. Toto vzdělávání bylo zprostředkováno prostřednictvím tzv. PM komunity.

Paralelně s PM komunitou, která nebyla výlučně dedikována tématům agility, i když tato témata tvořila 99 % obsahu, vznikl také jiný kanál vzdělávání a to tzv. „Scrum Study Session“. Tato setkání se konala pravidelně každý týden, vždy minimálně měsíc před plánovanou certifikací dalších adeptů na profesionalizaci v oblasti Scrum. Obsahem těchto setkání bylo společné studium materiálů zaměřených na metodu Scrum, která byla prioritní metodou pro transformaci. Cílem bylo pokrýt témata spojená s agilitou, jenž mohla být budoucím Scrum masterům nebo produktovým vlastníků z oficiálně dostupných materiálů nejasná a podpořit tak jejich přípravu na certifikaci. Tento krok měl také případně ušetřit divizi peníze za tradičně využívané a relativně nákladné vzdělávací kurzy a poskytnout vzdělání svépomocí, pod vedením zkušeného agilního kouče. První certifikace dosud necertifikovaných zaměstnanců pak proběhly v průběhu dubna 2021.

6 Zhodnocení přístupu

Tato kapitola hodnotí výsledky a průběh agilní transformace v čase 1,5 roku od jejího započetí. Transformaci hodnotí ze dvou hledisek, a to z hlediska jejího průběhu a také přínosů.

6.1 Zhodnocení průběhu

Prvním a zásadním poznatkem z pozorování i účasti na agilní transformaci v organizaci bylo, že nebyla jasně komunikována vize a urgence důvodu transformace směrem od managementu až k řádrovým pracovníkům. Tendence stát se více agilním byly zřejmě nejen na úrovni digitalizační jednotky, ale také na úrovni GBS, avšak důvod a cíl této cesty nebyl jasný. Na všech úrovních managementu se zmiňovala potřeba agility hojně, ale jednotná vize či důvod, proč se transformovat buď definován nebyl, nebo nebyl jasně komunikován pracovníkům na nejnižších úrovních, od kterých se v konečné fázi očekávala nejvyšší míra agility. To způsobilo jistou zmatenost a pro každý tým tak bylo oním cílem a vizí něco jiného. Také míra urgency byla z tohoto důvodu pro každý tým na jiné úrovni. Některé týmy měly větší zájem aplikovat agilní přístupy, protože dosavadní tzv. „waterfall“ projekty pro ně nefungovaly, avšak jiné, většinou méně vyspělé, často stále se stabilizující týmy vnímaly přechod k agilitě jako další příkoří a proces, který musí vykonávat. Dle světové literatury je přitom „vědět PROČ“, mít vizi a dostatečně silnou potřebu, jedním z nejdůležitějších faktorů celé agilní transformace. O tomto tématu podrobněji pojednává kap. 7.2 s názvem Najít své „proč“.

Z pozorování průběhu transformace od samého začátku až po odevzdání této diplomové práce, celkem tedy po dobu 1,5 roku lze také říct, že celý proces byl relativně pomalý. Za celou dobu transformace se transformoval na agilní přístupy pouze jeden tým, a to také jen částečně. To však nutně nemusí být na škodu, pokud organizace ví, kam směřuje a proč, zná své zaměstnance a dokáže predikovat jejich reakce na změnu. Obecně lze říct, že jakákoliv změna v myšlení a přístupech vyžaduje čas. Jedná se o proces a v případě transformace směrem k agilitě je tento proces skoro vždy procesem nehezským. Potvrzují to i slova české agilní koučky a trenérky Zuzany Šochové, která řekla: „...the agile transformation is always ugly, but do you know where you are going?“ (Šochová 2021) tedy ve volném překladu: „...transformace k agilitě je vždy škaradá, ale víte vůbec kam tím směřujete?“. Ovšem pokud je proces transformace dostatečně naplánován a koordinován, tato nehezská část přeměny myšlení od projektů k produktům a od dlouhodobého plánování k agilitě může trvat jen krátce a přinést tak rychleji výsledky a spokojenost napříč společností. Otázka tedy je, zda ve chvíli, kdy má společnost jasno v tom PROČ se do transformace pouštět, tak jak zajistit, aby byla transformace řízena a postupovala plánovaně? Tímto tématem se pak dále zabývá kap. 7.1, zaměřena na návrh přístupu ke strategii při agilní transformaci.

Z výše zmíněného už může být zřejmý také další poznatek a to ten, že celý proces agilní transformace nebyl řízen či koordinován centrálně. Chyběla jasně definovaná strategie nebo tzv. Agilní roadmapa na globální úrovni, která by nejen definovala proč

se transformovat, ale také jak. Jedinou aktivitou směřující k tomuto cíli tak byla strategie definována agilním koučem z týmu digitální excelence, který zároveň narhнул vznik týmu Agilní CoE. Přístup k celé transformaci tak byl spíše takový, že směrem od vrcholového managementu byly vysílány signály na podporu agility, avšak konkrétní strategie a koordinační aktivity byly podněcovány od koncových týmu a navrhovány managementu jako možné přístupy. To samozřejmě může být validní přístup, jak ostatně popisuje kap. 7.1, ovšem opět za předpokladu, že v rámci společnosti/oddělení existuje jednotná myšlenka toho, proč se transformuje. Výsledkem toho, že nebyla jasně definovaná a komunikovaná strategie nebo plán v konečné fázi bylo, že v rámci celé digitalizační jednotky zavládl nejednotný přístup v aplikaci agility a jednotlivých rámců a metodik. To je vnímáno jako problém hlavně z důvodu, že některé týmy sdílely stejné zákazníky ať už v rámci projektů či separátně, a tedy nejednotný přístup často působil na tyto zákazníky neorganizovaně a chaoticky. Zatímco jeden tým vyvíjel část aplikace ve Scrumu, komunikoval se zákazníkem pravidelně a pravidelně na svých produkto- vých review předváděl produktové přírůstky, tak druhý tým, zodpovědný za správné nastavení a dodání APIs do této aplikace komunikoval spíše sporadicky a doručoval výstupy své práce nepravidelně. Mimo jiné tak vznikalo velké množství externích závislostí, za které však byly zodpovědné týmy ve stejné divizi, a tedy se zákazník mohl často podívat nad tím, jaký je vlastně přínos oné agility.

Tímto se tedy dostáváme k dalšímu poznatku, a to potřeba re-organizace společnosti tak, aby bylo možné vytvořit samo-organizující se a multifunkční týmy. V rámci popísané digitalizační jednotky se sice začaly aplikovat jednotlivé agilní rámce a techniky, avšak na úrovních stávajících týmů, sdružujících zaměstnance se stejnými či podobnými sadami dovedností. Tedy např. tým datových analytiků se svým doménovým manažerem, nebo tým vývojářů aplikací umělé inteligence. Často však např. pro své aplikace umělé inteligence potřebovali vývojáři specialisty z týmu analytiků, avšak vzhledem k tomu, že oba týmy vyvíjely své produkty jiným způsobem, analytici nebyli součástí Scrum týmu, a tedy tým nebyl multi-funkční a schopný doručit kompletní řešení pro zákazníka tak, jak bylo vyžadováno. Délka vývoje aplikace se tedy kvůli těmto závislostem prodlužovala i přes to, že samotný vývoj byl rychlejší a efektivnější. O smyslu re-organizace pro potřeby podpoření agility pojednává kapitola 7.6 s názvem Reorganizovat se.

Dalším z faktorů, které jsou v literatuře popisovány jako klíčové pro úspěšnou transformaci směrem k agilitě je osvěta. Pochopení agility samotné a transformace myšlení vyžaduje kontinuální vzdělávání, znalostní podporu a osvětu, které se postupně vryjí do myšlenek zaměstnanců a ti je přijmou za vlastní. Agilita má usnadňovat život všem – dodavatelským týmům i zákazníkům – a vytvářet všechny zúčastněné strany spokojené, nebo spokojenější. Aby se toho dosáhlo, je potřeba investovat do vzdělávání a zajistit, aby agilita byla pochopena, a to zejména v začátcích samotné transformace. V prvních několika měsících v týmu digitální divize sice probíhaly školení některých týmů, avšak spíše zaměřené na konkrétní rámce a techniky jako Scrum či Kanban. Chybělo kontinuální, komplexně uchopené vzdělávání zaměstnanců za účelem přeměny myšlení a pochopení/osvěty agility. To zapříčinilo, že týmy, jejichž součástí byli zkušení

Scrum masteři, si tak pouze zopakovaly, co je podstatou Scrumu a aplikovali rámec dále tak, jak doposud. Ty, kterým ale chyběla i elementární znalost podstaty Scrumu a agility samotné se bohužel nikam dále neposunuly. Začaly sice praktikovat některé techniky, ale stále se stejným tzv. mind setem tedy nastavením myšli orientovaným na procesy, ne na produkt samotný. Více o podstatě a nutnosti vzdělávání pojednává kap. 7.8 s názvem Šířit osvětu a vzdělávat.

Jak již bylo zmíněno výše, v procesu agilní transformace digitalizační divize převládal spíše přístup bottom-up, tedy odspoda nahoru. Tendence managementu směrem k agilním přístupům byly zřejmé, ovšem konkrétní plán transformace po dlouhou dobu neexistoval, nebo vznikl jako výsledek iniciativy jednotlivých týmů. To je ovšem dle literatury validní přístup, zejména pokud není agilita celé organizace vyžadována vrcholovým managementem a neexistuje dostatečná „urgence“ pro změnu. Ve chvíli, kdy se však transformace směrem k agilitě stane zájmem nejen jednotlivých týmů ale také managementu, pro efektivní přeměnu je třeba aktivní zájem a podpora vrcholového vedení. V době odevzdávání této práce však agilní transformace stagnovala, nebo se spíše posouvala velmi pomalu a aktivní rozhodnutí a podpora s vyšších sfér chyběla. To i přes to, že potřeba být více agilní a aplikovat agilní rámce bylo téma zmiňované managementem na všech „All Hands meetings“ . Začaly se také objevovat tendence klientů a produktových vlastníků tlačit Scrum mastery na projektech do administrativních pozic a úkonů, což vedlo k potlačení Scrum procesů.

6.2 Hodnocení přínosu

Aby bylo možné zhodnotit dopad transformace na organizační jednotku, bylo potřeba provést výzkum, který by přinesl data o tom, jak jednotlivé týmy včetně produktových vlastníků (a tedy zákazníků) tuto změnu vnímají a jaké má pro ně přínosy. Tento výzkum nehodnotil míru agility, ani agilní vyspělost organizace, ale samotný dopad transformace. Vzhledem k tomu, že chyběla jakákoliv data z doby před implementací agility, která by bylo možno posléze porovnat, byl dotazník sestaven tak, aby jednotliví respondenti porovnávali konkrétní oblasti před a po implementaci agilních rámců. Logicky pak tento dotazník byl distribuován pouze týmům, které agilitu zavedly.

Dotazník byl navržen tak, aby otázky reflektovaly jednotlivé principy agilního manifestu a zároveň jej mohli zodpovědět zaměstnanci fungující v různých rolích, a to:

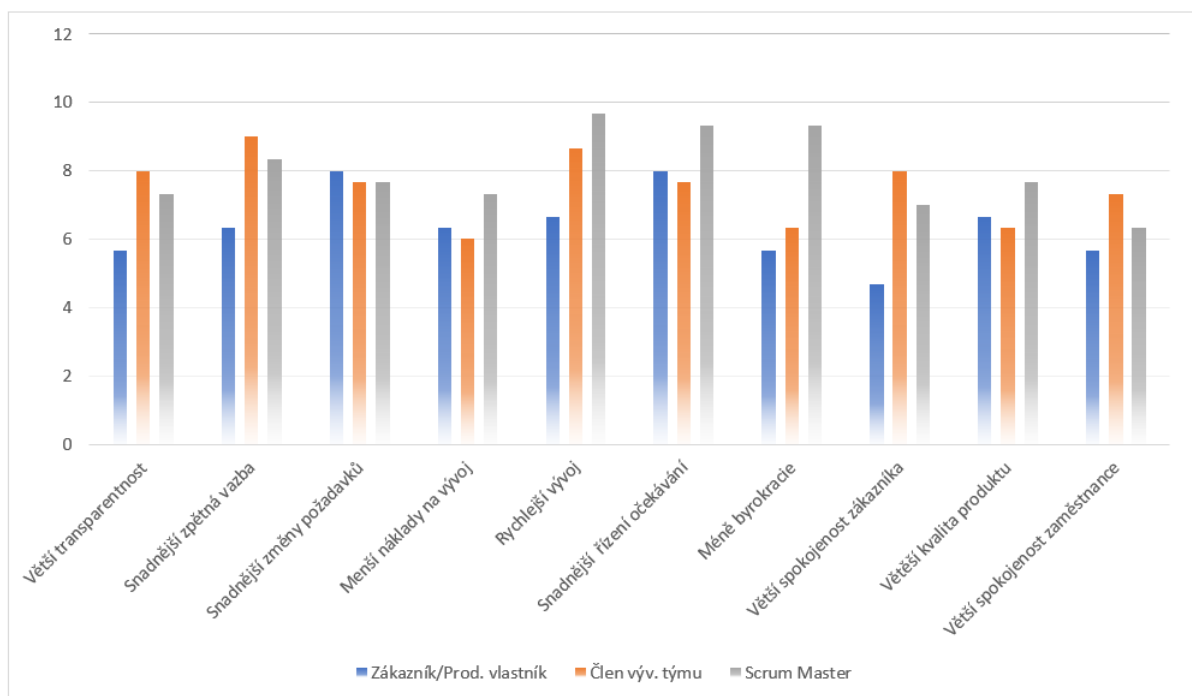
- Zákazník
- Produktový vlastník/Projektový manažer
- Vývojář/člen vývojového týmu

Dotazník se zaměřoval na tyto oblasti:

- Transparentnost procesu vývoje
- Poskytování/přijímání zpětných vazeb
- Změny požadavků na produkt
- Náklady na vývoj
- Rychlost vývoje

- Řízení očekávání
- Míra byrokracie
- Spokojenost zákazníka
- Kvalita produktu
- Spokojenost zaměstnance

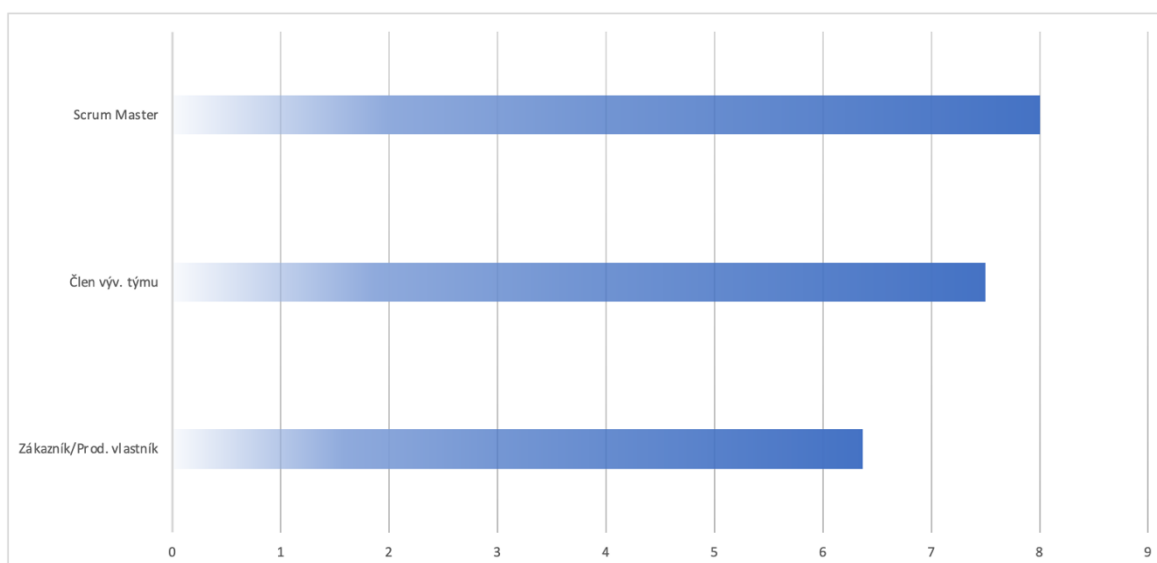
V době průběhů dotazníkového šetření aktivně aplikovaly agilní rámce a přístupy celkem tři týmy v rámci digitalizační divize. Celkem se tohoto průzkumu zúčastnilo 9 respondentů, z toho 3 z pozice člena vývojového týmu, 3 zákazníci/produktoví vlastníci (v rámci digitalizační divize zákazník funguje také jako produktový vlastník) a 3 Scrum masteri, přičemž každý z nich reprezentoval jiný produkt. Tento počet a rozložení bylo vybráno z důvodu reprezentativnosti vzorku respondentů. Respondenti porovnávali stav před implementací agilních rámců a principů a po ní, a to prostřednictvím desetistupňového hodnocení, přičemž číslo 1 znamenalo „vůbec“ a číslo 10 „úplně“. Výsledky tohoto dotazníkového reflektují grafy na obrázcích níže. Jednotlivé oblasti jsou pak popsány v podkapitolách této kapitoly. Formulář dotazníků je obsažen v příloze pod písmenem E, v přílohovém aparátu této práce.



Obr. č. 10: Výsledky dotazníků – kompletní, Zdroj: vlastní obrázek

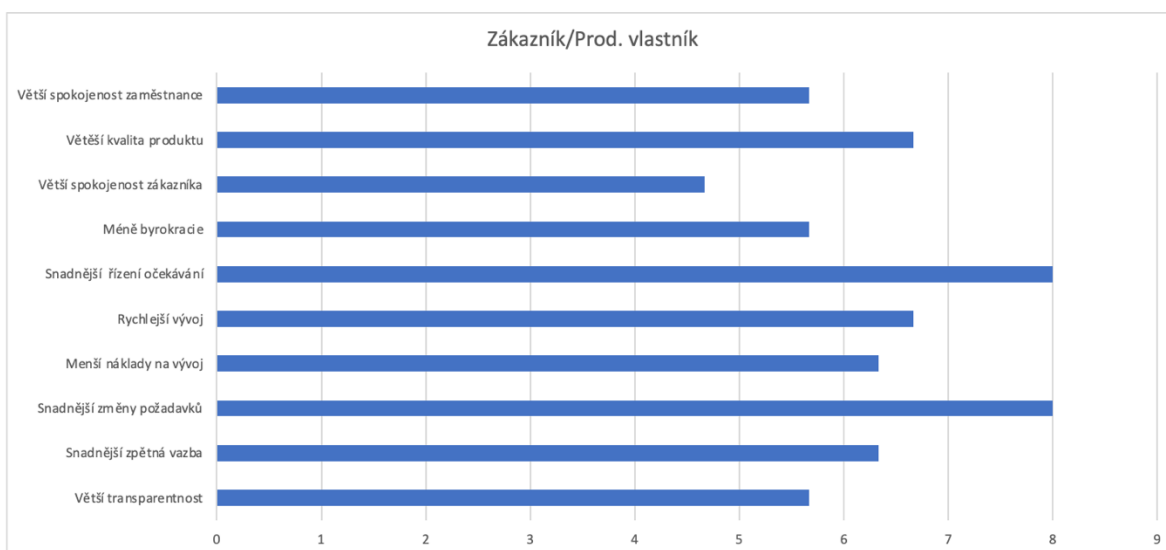
6.2.1 Výsledky podle role

Z grafu s názvem Výsledky dotazníků podle role vyplývá, že jako přínosnější celkově vnímají agilní transformaci Scrum masteři spíše než členové vývojových týmů. To je přirozené, protože role Scrum mastera je ze své podstaty rolí advokátní a od správného Scrum mastera se očekává, že agilním principům bude dobře rozumět, věřit jim a snažit se je v týmu protlačovat. Z grafu však také vyplývá, že vnímání přínosů ze strany zákazníka je relativně nižší v porovnání s ostatními rolemi v týmu. Může to znamenat, že zákazník nevidí benefity v jedné nebo více z oblastí, ve kterých by agilní přístupy měly benefity přinést.



Obr. č. 11: Výsledky dotazníků podle role, Zdroj: vlastní obrázek

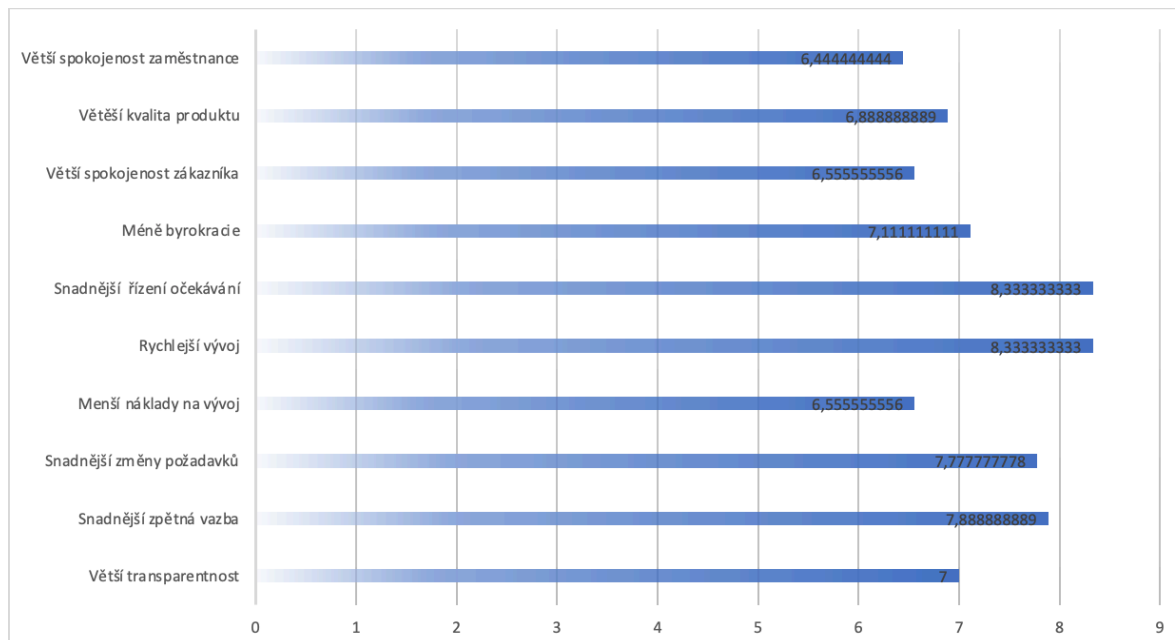
Z grafu na obrázku č. 12 je možné pochopit, na které oblasti by z pohledu zákazníka/produktového vlastníka bylo potřeba se zaměřit, aby byla tato transformace vnímána jako přínosnější. Jedná se zejména o snížení míry byrokracie, zrychlení vývoje, snížení nákladů na vývoj, poskytování zpětné vazby a zvýšení transparentnosti.



Obr. č. 12: Výsledky dotazníku zákazníka, Zdroj: vlastní obrázek

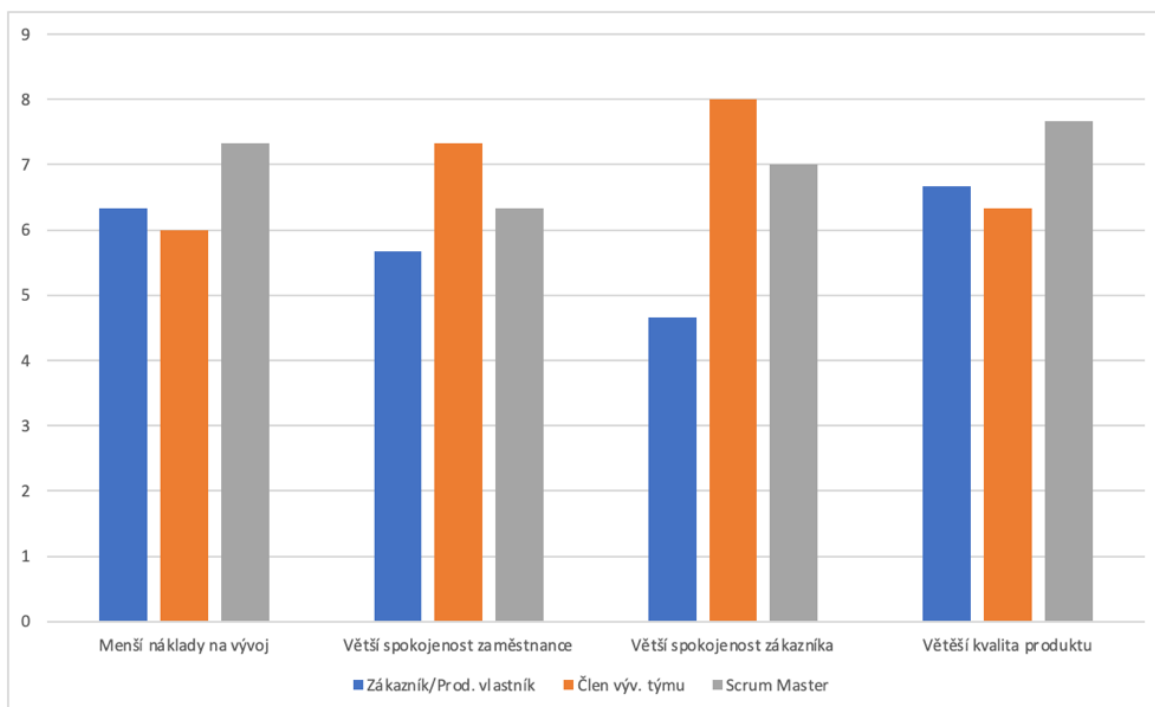
6.2.2 Výsledky podle oblasti

Další z grafů na obrázku č. 13 hodnotí průběh agilní transformace dle konkrétních oblastí. Z grafu vyplývá, že obecně týmy cítí nejmenší přínos agilního přístupu v oblastech nákladů na vývoj, uspokojení zákazníka, spokojenosti vlastní jako zaměstnance a kvality produktu.



Obr. č. 13: Výsledky dotazníků podle oblasti, Zdroj: vlastní obrázek

Při bližším pohledu na data lze identifikovat, které role hodnotily tyto oblasti nižšími čísly. V případě přínosu ve smyslu menších nákladů na vývoj to byli členové vývojových týmů, kteří tuto oblast hodnotili nižšími body než ostatní role. Co se týká přínosu spokojenosti jednotlivých rolí jako zaměstnanců společnosti jsou to produktoví vlastníci, kteří se necítí signifikantně spokojenější kvůli uplatňování agilních přístupů, oproti ostatním rolím. Také v případě přínosu ve smyslu spokojenosti zákazníka jsou to produktoví vlastníci, kteří necítí tak velký přínos agilního přístupu tolik jako ostatní role. Přínos v oblasti kvality produktu tolik nepociťovali oproti ostatním rolím opět členové vývojových týmů, kteří tuto oblast hodnotili nižšími čísly.



Obr. č. 14: Výsledky dotazníků podle oblasti, Zdroj: vlastní obrázek

Komentáře respondentů poskytnutých v rámci jedné otevřené otázky potvrzují, že členové týmu stále cítí velké množství závislostí, že agilní rámce byly implementovány dříve, než byla pochopena agilita samotná. Výběr z komentářů respondentů je možné najít níže:

- „...stále je tu velké množství aspektů, které vyžadují autorizační procesy krok po kroku, aby se vývoj vůbec uskutečnil. To ale nemůže být provedeno v rámci agilního přístupu, protože existují určité milníky, které je potřeba dosáhnout a obdržet schválení...“
- „Myslím, že by mělo dojít k lepšímu sladění toho, co je „mindset“ a co přesně znamená Agilní projekt. Zdá se mi, že zúčastněné strany nemají jasné pochopení toho, jak proces Scrum funguje, a také dosud nepřijali Agilní myšlení. Důležitým krokem k úspěchu v Agile Transformation je získání partnerství a sponzorství od vrcholového managementu a zainteresovaných stran a až poté začít pracovat na agilních projektech. Musíme transformovat tři linie: Strategická linie »vrcholový management (zde působí Agile Enterprise) Taktická linie »Podpora provozních linií jako týmů (zde působí Agile Coach) Provozní linie »Manažeři agilních projektů a Scrum Masters, pokud jej nemáme a stále se snažíme implementovat Agile pouze v operační linii, provedeme falešnou transformaci. Protože vyšší vrstvy organizace ještě nepochopily podstatu agility.“

7 Návrhy na zlepšení

Cílem této kapitoly je na základě studia moderní literatury navrhnout konkrétní přístupy, postupy a kroky pro digitalizační divizi, které by mohly napomoci k efektivnějšímu, rychlejšímu a hladšímu průběhu transformace směrem k agilním přístupům.

7.1 Připravit plán a strategii transformace

Většina autorů odborné literatury se shoduje, že agilní transformace na jednu stranu vyžaduje čas, na druhou však nesmí být příliš pomalá. Například Březina říká: „Čím větší společnost, tím větší setrvačnost při zavádění jakýchkoliv změn. Tím pravděpodobnější pak bude, že místo skutečného zavedení agilních principů se pouze pojmenuje daný stav novou terminologií.“ (Březina 2020).

Nebo Perkin ve své knize doporučuje jako přístup k agilní transformaci: „...think big, start small, scale fast...“ (Perkin 2020) tedy v překladu „...myslete ve velkém, začněte v malém, škálujte rychle“. V tomto smyslu je níže navržen postup pro transformaci digitalizační divize, a to vzhledem ke specifikům a potřebám digitalizační divize. Tento postup je také inspirován modelem Osm kroků změny od Johna P. Kottera (2015), který definuje základní kroky při implementaci změn, a to v pořadí:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti
2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
3. Vytvoření vize a strategie
4. Komunikace transformační vize
5. Delegování v širokém měřítku
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Kotterův model napomáhá urychlovat samotný proces změny a reflektuje potřebu přechodu ze striktně lineárního přístupu na paralelní, při kterém mohou jednotlivé fáze probíhat souběžně.

Přístup k samotné transformaci se bude lišit v každé společnosti. Je totiž závislý od toho, zda je agilní transformace iniciativou čistě jen vrcholového managementu (strategie up-to-down) nebo samotných vývojových týmů (strategie bottom-up). Pokud v organizaci už agilní ostrůvky a advokáti agility existují znamená to, že transformace začala tzv. bottom-up. V takovém případě by se pak strategie měla lišit od případu, kdy společnost zavádí agilní přístupy tzv. od píky. Autorka práce se rozhodla popsat návrh, jak přistoupit k agilní transformaci právě ve fázi, kdy tato již částečně započala na úrovni vývojových týmů, a to z důvodu, že to byl případ právě digitalizační divize. Autorka by pro implementaci fáze I. Rozhodování a fáze II. Příprava zvolila spíše lineární přístup z důvodu, že jednoznačné rozhodnutí managementu, zda se do transformace

pouštět či ne a následná příprava, by mohlo napomoci urychlení fází III. Škálování a IV. Stabilizace, jejichž jednotlivé komponenty mohou probíhat paralelně.

7.1.1 Fáze I. - Rozhodování

1. Edukace managementu

Ať už nápad agilně transformovat organizaci přichází směrem od vývojových týmů nahoru, nebo členů managementu samotných, měla by na prvním místě vždy být dodatečná edukace členů vedení společnosti. To zejména z důvodu, aby všichni chápali agilitu stejně a správně a byli schopni v průběhu celého procesu poskytnout svým týmům podporu a pochopení.

2. Analýza stavu agility v organizaci

Plán, jak se transformovat směrem k agilním přístupům, by měla organizace stanovit na základě podrobné analýzy stávajícího stavu. Ta by se měla zejména orientovat na oblast agilních ostrůvků a advokátů agility, kteří se ve společnosti mohou přirozeně vyskytnout. Měla by si zodpovědět otázky: existují v naší společnosti už nějaké transformované týmy, nebo propagátoři agility? Existují už nějaké příběhy o úspěších v rámci implementované agility? Existují tendence týmů agilně se transformovat? Pochopení současného stavu a toho, kde se společnost v rámci agility nachází je klíčové pro stanovení následné strategie a roadmapy transformace.

3. Naléhavost a stanovení vize

Po tom, co vedení organizace dostatečně porozumí problematice agility a pochopí, v jaké fázi se její týmy právě nachází, je třeba diskutovat o tom, zda je ten správný čas investovat do plné agilní transformace. Existuje pocit naléhavosti? Máme vizi, co chceme změnit a kam nás změna má dostat? Transformace se neobejde bez investic finančních, časových a jiných a je třeba udělat jasné rozhodnutí, tzv. go/no go rozhodnutí, zda se do této transformace dát naplno. Výsledkem může být také poznání, že není ten správný čas, neb chybí dostatečný pocit naléhavosti. Více o naléhavosti a vizi pojednává kapitola 7.2 s názvem Najít své „proč“.

7.1.2 Fáze II. - Příprava

4. Vytvoření komunity v čele s agilním koučem

Pokud ve společnosti již existují agilní ostrůvky a jedinci propagující agilitu, je to velká výhoda. Je možné je propojit a vytvořit komunitu, která bude schopná podněcovat změnu zevnitř organizace, poskytovat osvětu a bojovat za úspěšnou transformaci. To se bohužel v digitalizační divizi nestalo. Ač existovaly individuální pracovníci i tým, který přímo a úspěšně praktikoval agilní metody, jejich nadšení ani zkušenost nebyly využity. Mimo to je potřeba připomenout, že digitalizační divize je jedna konkrétní jednotka v rámci velké nadnárodní společnosti. Bylo by tak možné využít znalosti nejen

z této jednotky, ale také z celé společnosti. Místo toho však začal proces najímání nových zaměstnanců, specialistů na agilní přístupy.

5. Agilní roadmapa

Zformovaná agilní komunita by měla být schopná zpracovat tzv. roadmapu tedy plán, jak by mohla transformace probíhat, a to vzhledem ke specifickým konkrétní organizace. Jednotlivé fáze agilní roadmapy mohou být následně implementovány jak prostřednictvím technik klasického projektového managementu, nebo i v rámci iterací agilních rámců.

6. Pilotní projekty

Realizace pilotních projektů je zásadní pro vytvoření příběhů úspěchu v té konkrétní organizaci, které mohou následně fungovat jako inspirace pro další týmy. Bylo by vhodné vybrat k realizaci pilotů buď existující, stabilní tým, který již s agilními rámci experimentuje, nebo jim fandí anebo formovat jiný, který bude pracovat na jednom konkrétním produktu. S tímto týmem pak produkt vyvíjet a sledovat jeho úspěchy a cestu transformace.

7.1.3 Fáze III. - Škálování

7. Edukace a osvěta

Edukace týmů musí být nedílnou součástí agilní transformace, a to čím dříve, tím lépe. Vzhledem k potřebné investici by však měla být zařazena do procesu až ve fázi, kdy je managementem finálně rozhodnuto o realizaci agilní transformace. Edukace by se měla v první fázi zaměřovat na pochopení agility a agilních principů spíše než jednotlivých rámců a také čerpat inspirativní příběhy z realizace pilotních projektů.

8. Definování produktu

Pochopení, co je naším produktem a co všechno tento produkt spoluvytváří, je zásadní při reorganizaci a formování nových týmů. Tomuto tématu je tak věnována jedna samostatná podkapitola č. 7.5 s názvem Definovat produkty.

9. Reorganizace

Reorganizace na základě definovaných produktů je nejcitlivějším aspektem agilní transformace. Zahrnuje identifikaci členů týmů s jejich novou rolí, formování týmů, výběr nástrojů, najímání specialistů a jiné. Návrh, jak přistoupit k reorganizaci je obsažen v kapitole č. 7.6.

10. Implementace agilního rámce v týmech

Samotná implementace agilního rámce vyžaduje dostatečné pochopení agilních principů, motivaci, chuť a podporu od agilních koučů a managementu. Členové týmu by se neměli cítit ztraceni, či bezradní a měli by mít neomezený přístup k informacím a lidem, které/kteří jsou jim schopni poskytnout vodítka a odpovědi na jejich otázky.

7.1.4 Fáze IV. - Stabilizace

11. Komunikace

Jeden z principů agility je transparentnost a komunikace je prostředkem k větší transparentnosti. Je tudíž nutné vybrat vhodné komunikační kanály a dostatečně komunikovat proces transformace. Pro každou organizaci může být vhodným komunikačním kanálem jiný prostředek. Např. pro ko-lokalizovanou společnost se všemi týmy v jedné lokalitě může vhodným komunikačním prostředkem být obrazovka v hlavní hale s Kanban tabulí, a naopak pro týmy distribuované v různých lokalitách bude vhodným kanálem jeden z online nástrojů.

12. Neustálé zlepšování

Je potřeba si uvědomit, že agilní transformace nemá žádný konečný stav. Neexistuje bod, kdy bude organizace perfektně agilní a nebude tudíž potřeba se v ničem zlepšovat. V rámci stabilizace by se organizace měla zaměřit zejména na zavedení Kaizen praktik a metod na úrovni organizace tak, aby probíhala kontinuální sebe-reflexe, počínání se a vylepšování implementovaných změn. Také by mělo stále probíhat průběžné vzdělávání týmů a poskytování podpory. Tyto aktivity mohou být vykonávány prostřednictvím change managementu firmy.

Probíhající agilní transformace může často svést týmy k implementaci hybridů. To se zprvu může zdát jako dobrý nástroj k přechodu mezi vodopádovými a agilními přístupy, ale spíše může vést k implementaci agility jen částečně a následnému sklouznutí ke starým praktikám, pouze s novou terminologií. To se stalo i v případě některých týmů digitalizační divize. V následujících kapitolách jsou detailněji popsány jednotlivé aspekty agilní transformace v digitalizační divizi, které byly identifikovány jako problematické, nebo které poskytují určitý prostor pro zlepšení.

7.2 Najít své „PROČ“

Přechod k agilní transformaci znamená změnu firemní kultury a někdy změnu celé organizace (Šochová 2021). Tato změna může začít nenápadně a růst postupně od jednotlivců směrem k týmům (strategie bottom-up) až vyústí do té fáze, kdy je buď aktivně podpořena managementem (management buy-in) anebo ponechána na úrovni jednotlivých týmů. Avšak ve chvíli, pokud se management rozhoduje, zda tuto transformaci podpořit, nebo ji i sám iniciovat, je třeba se vrátit zpět na začátek a najít své „proč“.

7.2.1 Northern star

Většina moderní literatury toto „proč“ nazývá tzv. „northern star“, neboli vize. Např. Perkin ve své knize Agile Transformation říká, že klíčem k úspěchu je „think big, but start small“, tedy volným překladem „myslete ve velkém, ale začněte postupně“ a že „K tomu, aby tým uspěl, potřebuje konečný cíl, který by měl být vystihnuteľný jedinou

větou. Ta pak definuje, proč tento tým existuje a jaká je jeho „north star“. (Perkin 2020). Potřeba jasně definované vize je pak o to více urgentní pro organizace transformující se směrem k agilitě, protože agilní organizace často sestávají z kooperace autonomních týmů a společná vize musí fungovat jako základní prvek koherence a stability ve společnosti (De Smet 2018). Napomáhá týmům v průběhu času chápat kam směřují a proč. Tato vize také napomáhá dělat správné rozhodnutí i v nepřehledných situacích nebo v situacích, kdy je potřeba rozhodnout rychle, ale bez dostatku informací. Jedná se o základní element každé organizace a pokud „northern star“ chybí, proces změny a transformace je udržitelný jen po krátkou dobu. Jak již bylo zmíněno výše, celý proces je často doprovázen chaosem a zmatkem, a tudíž nevolí jednotlivců i týmů. Pokud ale týmy vědí, kam směřují, lze tím fázi chaosu zkrátit a celou transformaci tak urychlit. Vize a „northern star“ pomáhá realizovat změnu a urychlit agilní transformaci.

7.2.2 Naléhavost

Dalším aspektem, který souvisí s celým smyslem agilní transformace v jakékoliv organizaci je určitý pocit urgentnosti, naléhavosti. Březina říká, že „Vývojové týmy musí cítit potřebu dělat věci jinak, management musí tuto potřebu podporovat.“ (Březina 2020). Pro to, aby mělo smysl s celou transformací začínat, musí být v organizaci zřetelný pocit naléhavosti, že je potřeba něco změnit, něco dělat jinak. Jedná se o velkou změnu v organizaci, která může ze začátku přinést spoustu zmatku a reorganizace. Pokud neexistuje zřejmý pocit urgentnosti, tolerance k radikálním změnám je nízká a transformace často neúspěšná. Z toho důvodu je často slyšet o organizacích na pokraji krachu, které se úspěšně agilně transformovaly a radikálně tak změnily své ekonomické výsledky. Nová energie v týmech podpořila inovace a napomohla k dodávání smysluplných produktů pro zákazníky organizace. Žádná organizace by neměla vědomě začínat agilní transformaci pouze z důvodu, že je to aktuální trend, který by „třeba mohl napomoci k ještě lepším výsledkům“. Při takovém přístupu chybí dostatečný pocit naléhavosti a globálně uchopená transformace tak může do společnosti přinést zmatek a nepochopení.

Obecná doporučení se tedy shodují na tom, že je potřeba zamezit započatí agilní transformace bez jasné vize a definování toho „proč“ se do takové změny pouštět. Tohoto se však týká první doporučení směrem k digitalizační divizi. Právě absence vize je vnímána jako výrazný hendikep strategie agilní transformace v organizaci. Ani samotným Scrum masterům digitalizační divize nebylo jasné, jaký je cíl transformace a proč se vůbec děje. Je pak samozřejmé, že ostatní členové týmů byli ještě o něco více zmatení a ve chvílích, kdy bylo principy agility třeba aplikovat z jejich strany, týmy těžko hledaly motivaci a Scrum masteři validní motivátory. Doporučení tedy zní, že ať už se organizace vědomě rozhoduje o agilní transformaci bez předchozích agilních ostrůvků (strategie up-to-down), nebo na základě již probíhajících agilních pilotů a tendencí individuálních týmů (strategie bottom-up), je potřeba v určitou fázi zpomalit, analyzovat současnou situaci organizace, zhodnotit pro a proti a jednoznačně rozhodnout, zda se cestou komplexní agilní transformace vydat, či ne. Pokud je toto rozhodnutí kladné,

pak jako první krok definovat vizi organizace a odpovědět si na otázku „proč“ se chce organizace transformovat. Tyto důvody a jasnou vizi pak ale také dostatečně komunikovat a neustále osvětlovat.

7.3 Najmout kvalifikované lidské zdroje

Jedním z hlavních kroků hned po rozhodnutí zabývat se otázkou agilních přístupů by mělo být vyhledání a navázání spolupráce s Enterprise agilním koučem zkušeným s transformací velkých společností. Pokud následně organizace uzná, že nenastal ten správný čas a chybí dostatečný pocit naléhavosti, spolupráce nemusí být nadále udržována. Agilní kouč by však měl být součástí celého procesu od začátku, řídit fázi analýzy současné situace a podílet se – ne-li být hlavním tvůrcem – strategie pro transformaci. Tento zkušený agilní kouč by pak měl dohlížet na přijímání dalších specialistů, Scrum masterů a agilních koučů – mistrů, ve chvíli, kdy je rozhodnuto o dalším škálování. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, agilní koučové a Scrum masteři jsou hlavními advokáty agility. Pro úspěšnost transformace je potřeba pracovat s opravdovými profesionály, kteří problematice rozumí a sami na agilní přístup věří.

7.4 Transformovat myšlení, až pak procesy

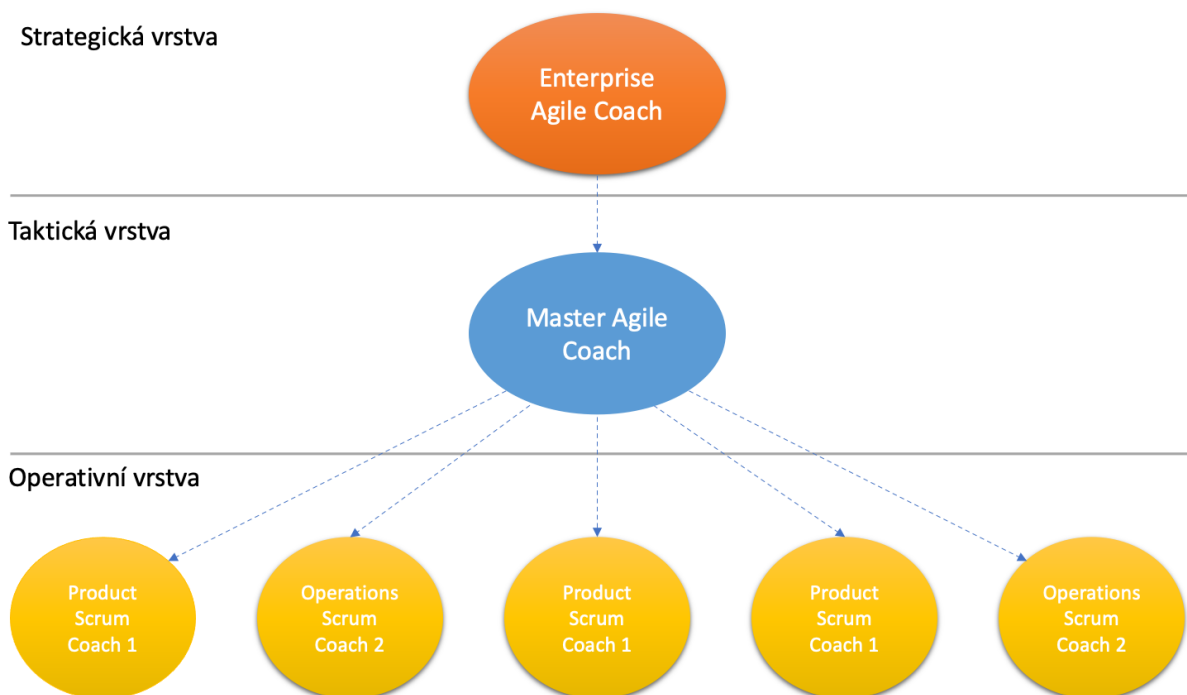
Jedním ze zásadních problémů digitalizační divize bylo, že začala implementovat agilní rámce a nástroje dříve než agilní myšlení samotné. Při plánování strategie agilní transformace je potřeba myslet tzv. odshora dolů. Tedy zahrnout agilní transformaci do vize společnosti, následně strategických plánů divizí, taktických rozhodnutí a v konečné fázi také operativního řízení. Následující obrázek reflektuje návrh, jak všechny tyto vrstvy pokrýt, tak aby každá vrstva dostávala dostatečnou znalostní podporu.

Pro potřeby vrcholového managementu by měl být najmut nebo interně přesunut kvalifikovaný lidský zdroj do pozice Enterprise kouče. Ten by měl společně s managementem být zodpovědný za analýzu současné situace, návrh postupu a přizpůsobení rámců/strategie agilní transformace.

Pro potřeby středního managementu by pak měl existovat agilní kouč – mistr, který by jednak poskytoval podporu na úrovni taktického řízení a plánování a také fungoval jako mezičlánek mezi Enterprise koučem a jednotlivými Scrum mastery.

Na úrovni operativního řízení by pak měli pro každý produktový či operační tým existovat Scrum masteři.

Ve chvíli, kdy tato struktura neexistuje a agilní nástroje a rámce se implementují pouze na úrovni operativní, chybí nutný aspekt transformace myšlení na agilní. Převládne transformace procesů, ale myšlení aktérů zůstane povětšinou stejné – vodopádové. Je důležité si uvědomit, že Scrum master jako takový není schopen sám protlačit změnu, protože nemá dostatečné kompetence a sílu. Naopak snaha Scrum masterů bez podpory a pochopení manažerů a vrcholového managementu může vést k našťvaným klientům a nespokojeným produktovým vlastníkům.



Obr. č. 15: Postup transformace myšlení, Zdroj: vlastní obrázek

7.5 Definovat produkt(y)

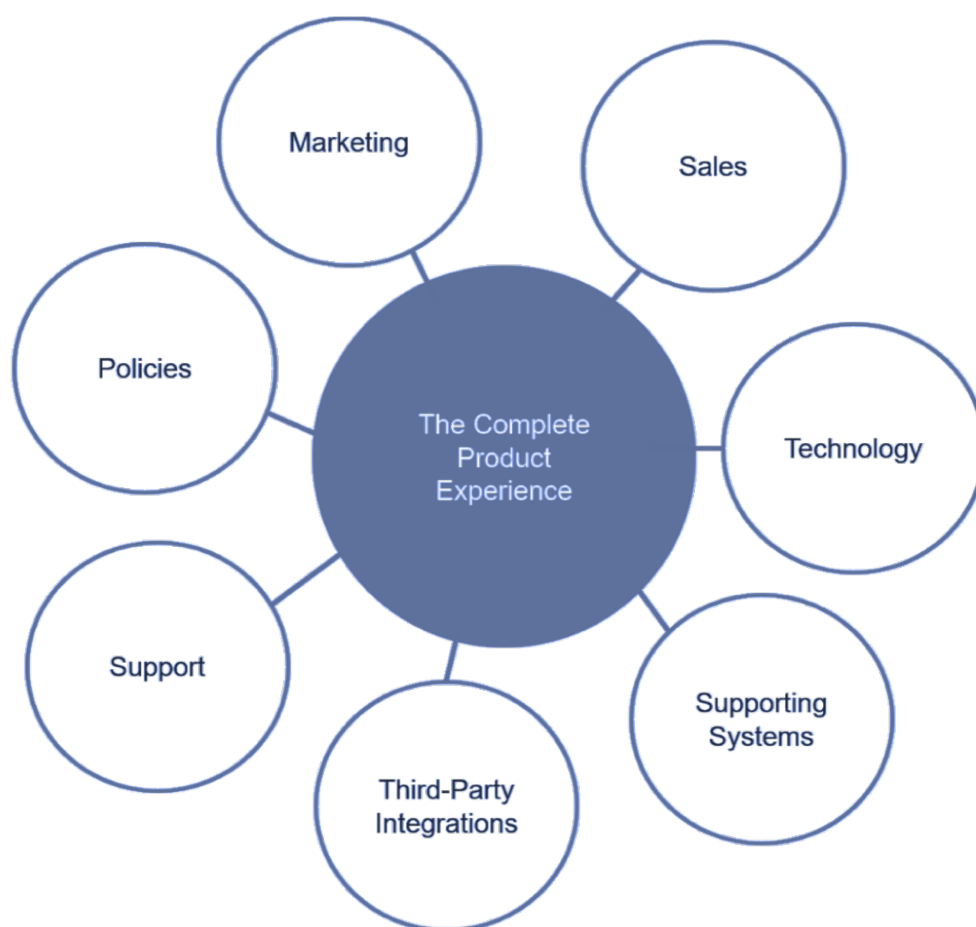
Agilita znamená především změna myšlení a přístupu směrem od projektu k produktu. Účelem činnosti týmů tak není participovat v projektu a podílet se na projektu, ale vyvinout smysluplný a hodnotný produkt (Kersten 2018). Produkt je středobodem celého procesu. Produkt, jeho jednotlivé komponenty a spokojenost zákazníka s produktem jsou klíčové aspekty agilního vývoje. Vše, co doprovází agilní transformaci by tak mělo být v souladu s produktovým, ne projektovým myšlením. Strategie agilní transformace, reorganizace i komunikace by měla být orientována na produkt. Hned po stanovení vize je tedy nutno si zodpovědět další otázku a to „Co je naším produktem?“

Je potřeba si jasně definovat, jaké produkty a kolik jich organizace má a kdo jsou jejich produktoví vlastníci. Ostatně vývojový tým je ten, který vytváří hodnotu, ale za doručení hodnoty produktu je výhradně zodpovědný produktový vlastník. Ten se považuje za vlastníka iniciativy týmu a je nejen zodpovědný za doručení hodnoty pro zákazníka, ale také pro samotnou organizaci (Rigby 2020). Samotný Scrum tým je pak hlavním komponentem agilní organizace. Pochopení produktů organizace následně napomůže při reorganizaci a vytváření multifunkčních, autonomních Scrum týmů schopných doručovat kompletní produkty s očekávanou hodnotou.

Tímto směrem je tedy orientováno další z doporučení pro úspěšnou agilní transformaci v rámci digitalizační divize a to, aby si organizace jasně stanovila, co je jejím produktem/produkty a formulovala strategii agilní transformace na jejich základě. Průvodce Scrumem říká, že:

„Produkt je prostředek, který přináší hodnotu. Má jasnou hranici, známé zúčastněné strany, dobře definované uživatele nebo zákazníky. Produktem může být služba, fyzický produkt nebo něco abstraktnějšího.“ (Schwaber 2020).

Produktem přitom není samotný fyzický výstup vývoje, ale také jiné aspekty, které produkt spoluvytvářejí a přinášejí hodnotu. Např. Brian de Haaff definuje tzv. The Complete Product Experience která ve zkratce shrnuje, co vše může produkt obsahovat (Ageling 2020).



Obr. č. 16: The Complete Product Experience, Zdroj: Medium.com

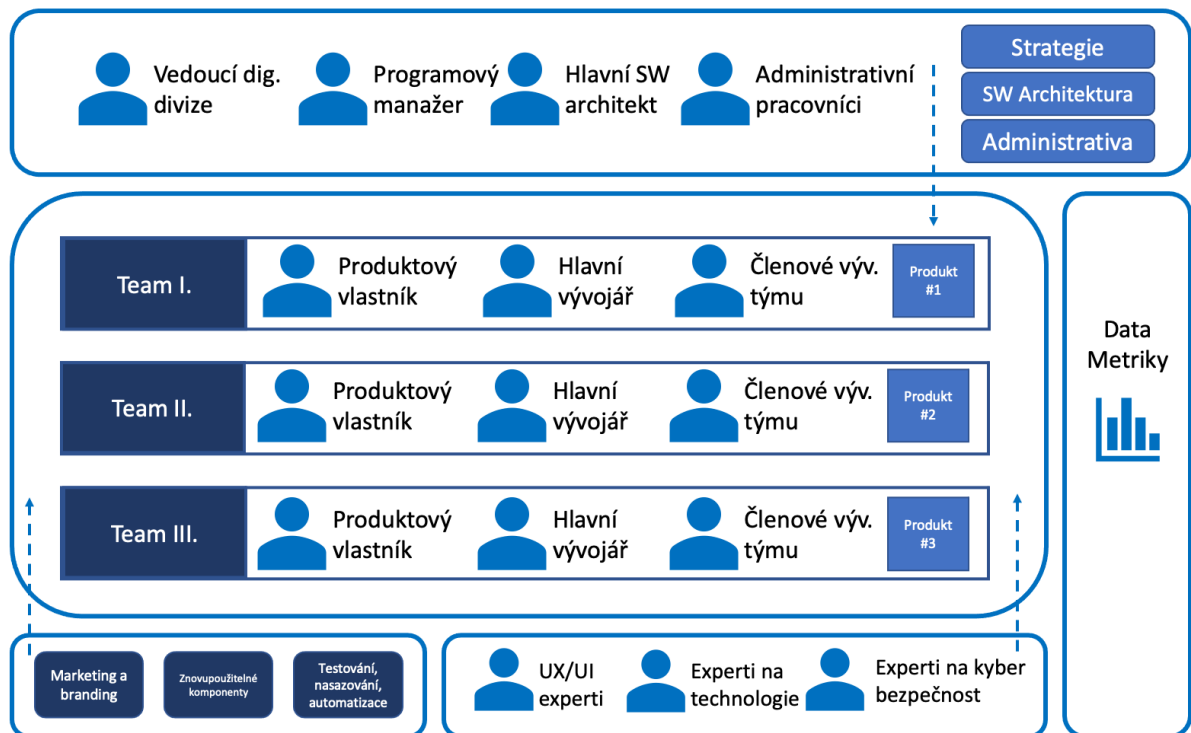
Podobný graf by mohl organizaci v začátku napomoci k pochopení, jak definovat produkt a jak přistoupit k reorganizaci týmů. V současné době existuje nespočet možných technik a nástrojů, jako například tzv. „design thinking sprint workshop“ a jiné, které napomáhají porozumět společnostem a týmům, co je jejich produktem, kdo je zákazníkem a jak by měl vypadat multifunkční tým. Doporučením pro digitalizační divizi je investovat čas i finanční prostředky v iniciační fázi agilní transformace tak, aby otázka „Co je náš produkt a jakou hodnotu přináší?“ byla jasně zodpovězena a odpověď tak fungovala jako vodítko pro následnou reorganizaci a strategii transformace.

7.6 Reorganizovat se

Jak již bylo zmíněno výše, multifunkční, samo-organizující se tým soustředěný na produkt je základním kamenem každé agilní organizace. Reorganizace týmů tak, aby toto kritérium splňovaly, je tak základem pro úspěšnou transformaci. Březina dokonce říká: „Dokud se nezmění organizační systém (skupiny, role, hierarchie), nezmění se chování a myšlení jednotlivců.“ (Březina 2020). Reorganizace tak může fungovat jako první „vykopnutí“ či iniciativa ke změně. Může také napomoci zaměstnancům uvědomit si, že je agilní transformace myšlena managementem vážně a že je změna ve fungování organizace zásadní a důležitá. Reorganizace samotná pak může lehce vnést do týmů pocit paniky a strachu. Je tudíž nutné nejen proces reorganizace dostatečně a správně komunikovat, ale zejména jej spíše vést než přímo řídit. Je nutné vytvořit atmosféru bezpečí a otevřených možností tak, aby každý člen stávajícího týmu měl možnost se sám identifikovat s novou rolí. Prvním předpokladem je tak dostatečná osvěta a edukace o agilních přístupech a rámcích. O tomto tématu dále pojednává kapitola 7.8 s názvem Šířit osvětu a vzdělávat. Na základě nově nabytých informací je schopen každý člen týmu identifikovat se s jednou nebo více agilními rolemi. Následně je možno pro vytvoření nových týmů využít jednu ze self-designing technik a workshopů, které by každý dobrý agilní kouč měl být schopen s týmy provést. Výhodou sebe-identifikace týmu není jen to, že jednotliví členové automaticky převzou zodpovědnost za jimi vybranou roli, ale tato aktivita může také navodit atmosféru kulturní změny, kterou bude organizace při transformaci procházet (How to form teams? A story of self-designing teams. LeSS 2018).

Správná identifikace členů týmu na základě jejich schopností a dovedností spíše, než předchozích rolí je klíčovým aspektem úspěšnosti agilní transformace. Špatným, avšak v realitě často praktikovaným přístupem k definování nových rolí je automatické přiřazení pracovníka do agilní role na základě jeho předchozí pracovní pozice. Stává se tak, že z projektových manažerů se automaticky stanou produktoví vlastníci a z manažerů týmů Scrum masteři. Snadno se pak ale stane, že žádná transformace neproběhne, pouze se přejmenují role, implementují sprinty, ale způsob práce a projektové myšlení zůstane zachováno. To bylo částečně problémem i v digitalizační divizi, která v začátku neiniciovala reorganizaci a formaci nových, multifunkčních týmů, ale spíše jen přejmenovala stávající role. Některé týmy tak iniciovaly reorganizaci samy, některé však pouze implementovaly novou terminologii a procesy. Výsledkem bylo, že týmy sice vyvíjely v iteracích, ale nebyly schopné doručovat kompletní produkt, protože týmu neustále chyběla některá z důležitých dovedností. Tým vyvíjející chatboty (chatovací roboty) tak byl například schopný doručit aplikaci samotnou, ale některé informace požadované klientem nebyla aplikace schopná poskytnout, protože pracovník zodpovědný za vytvoření API nebyl součástí Scrum týmu. Zároveň se také často stávalo, že vývojový tým měl jednoho člena. Tento člen přirozeně nemohl splňovat podmínku Scrumu samoorganizace a multifunkčnosti, neměl podporu a tým ke sdílení a celý rámec tak postrádal smysl.

Reorganizace a správná identifikace člena týmu s rolí musí být nedílnou součástí agilní transformace z výše uvedených důvodů. Návrh na finální organizační strukturu digitalizační divize zobrazuje níže uvedený obrázek. Tato struktura je inspirována strukturou jednoho z týmů digitalizační divize, který Scrum úspěšně implementoval a sám sebe transformoval.



Obr. č. 17: Návrh struktury digitalizační divize, Zdroj: vlastní obrázek

7.7 Realizovat pilotní projekty

Pilotní projekty mají v implementaci agilních přístupů velký význam, a to hned z několika důvodů. Např. článek s názvem „Cesta k agilní organizaci“ společnosti McKinsey & Company říká: „Většina transformací začíná vybudováním znalosti a aspirace vrcholového managementu, vytvořením plánu pro identifikaci toho, jakou agilita může přinést přidanou hodnotu a učením se prostřednictvím agilních pilotů. Tyto tři prvky si navzájem poskytují informace a často se překrývají.“ (Brosseau 2019).

Pilotní projekty mohou napomoci vrcholovému managementu vyjasnit si představu o tom, jaký význam a dopad může agilní transformace na organizaci i zaměstnance mít a zejména, jaké benefity může přinést. Pilotní projekty tak mohou být prvním indikátorem toho, zda v konkrétních podmínkách konkrétní organizace agilní přístup dává smysl a přináší nějakou hodnotu.

Další přidanou hodnotou pilotních projektů je, že přinášejí poučení a pochopení toho, jaké techniky, nástroje a přístupy se jeví jako vhodnější pro konkrétní organizaci, kde chybí jaká znalost či dovednost a celkově identifikace slabších stránek, na kterých je potřeba před škálováním zapracovat, či je podchytit.

Konečně pilotní projekty fungují jako tzv. success stories, tedy příběhy úspěchů a mohou být využity při osvětě a edukaci ve fázi škálování. Fungují jako inspirace ze stejného prostředí, ve kterém se vyskytují dosud netransformované týmy. Pro ty je tak jednodušší reálným dopadům uvěřit a s transformací se ztotožnit.

Otázkou je, jak tým pro pilotní projekt zformovat a na co se zaměřit. Např. Brosseau navrhuje, aby tento proces měl dva kroky.

1. Definování rozsahu pilotního projektu a vytvoření týmu s vizí dosažení praktického cíle: zahrnuje rozhodnutí ohledně personálního obsazení týmu, struktury, pracovním prostoru, vybavení a zdrojích.
2. Nastínění, jak bude pilotní projekt fungovat s ohledem na strukturu, procesy a lidi: typicky je toto zaznamenáno v příručce, která je základem pro komunikaci s těmi, kteří se pilotního projektu aktivně účastní (Brosseau 2019).

7.8 Šířit osvětu a vzdělávat

V rámci osvěty a vzdělávání byly identifikovány tři základní otázky, na které by si digitalizační divize, jakožto jakákoliv jiná organizace procházející agilní transformací, měla odpovědět dříve, než začne jakékoliv aktivity v oblasti vzdělávání vyvíjet. Je potřeba si uvědomit, že vzdělávání týmů i jednotlivců je proces, který není jednorázový a často si žádá nemalé investice. Je-li však proces osvěty a vzdělávání dobře promyšlený, lze nemalé náklady ušetřit.

7.8.1 Co týmy učit?

První otázkou je tedy **CO?** Co je potřeba své týmy naučit? Na co by měla být edukace zaměřená? Na základě nezávazných rozhovorů v průběhu různých kurzů zaměřených na agilitu a agilní nástroje bylo zjištěno, že vedoucí manažeři společností procházejících agilní transformací právě v tomto bodě často chybují. Jako jeden z prvních kroků pošlou totiž své zaměstnance na jeden ze Scrum certifikačních kurzů, typicky například CSM (Certified Scrummaster) nebo PSM (Professional Scrum master), po jejichž dokončení očekávají, že tito zaměstnanci budou mít dostatečné znalosti i schopnosti implementovat agilitu ve firmě. Jak již ale bylo vysvětleno v předchozích kapitolách, agilita nerovná se Scrum. Zatímco agilita je způsob myšlení, Scrum je jeden z možných nástrojů, jak agilitu implementovat. Z toho tedy vyplývá, že hlavní aspekt edukace by měla být agilita, agilní principy a transformace směrem k agilnímu myšlení. Posléze, až dojde k plnému pochopení toho, co agilita znamená, se může vzdělávání zaměřit na konkrétní rámce jako Scrum a Kanban, nebo nástroje, které organizace plánuje využít jako např. JIRA. Tento postup se doporučuje z důvodu, že napomáhá implementovat agilitu samotnou, nejen nástroje či rámce, které v konečné fázi bez agilního myšlení nic neznamenají a nefungují. V průběhu vzdělávání v obou směrech by měla organizace poskytovat dostatečné množství dobrých příkladů z praxe a příběhů úspěchu. Ideálně kombinovat příklady z velkých, významných společností jako jsou uvedeny v kapitole č. 3.4 s názvem Příběhy úspěšných, ale také příklady z vlastních pilotních projektů.

Přítom je potřeba dávat důraz jak na příběh a realie organizace, tak na reálný dopad implementace agility.

7.8.2 Jak týmy vzdělávat?

Další otázkou, na kterou je třeba si před začátkem vzdělávání zodpovědět je, **JAK?** Jak by mělo vzdělávání probíhat? Mělo by se jednat o klasické hodiny výuky v učebně nebo praktické workshopy? Forma edukace přirozeně závisí na znalosti či dovednosti, kterou by si vzdělávaný měl osvojit. Agilitu jako takovou se nedá naučit. Jde o způsob myšlení a přístupu k věcem. Z toho vyplývá, že nejvhodnějšími nástroji jsou různé formy workshopů, pracovních skupin, brainstormingů apod. spíše, než klasická výuka s jedním lektorem a vykládanou teoretickou látkou. O trochu jiná je situace při školení konkrétních přístupů (Scrum a Kanban) či nástrojů (JIRA a jiné). V tomto případě se jedná o předepsané rámce nebo funkcionality nástroje, které mají svá pravidla, jenž je třeba správně aplikovat a využívat. Pro transfer těchto znalostí je třeba dedikovat část vzdělávání teoretické výuce, avšak stále je nutné myslet na to, že vzdělávání si musejí co nejdříve „osahat“ techniky v praxi. Je třeba možné celou výuku provádět v blocích – iteracích – a nazývat je sprint. Na začátku bloku si naplánovat, co bychom se chtěli ohledně konkrétního nástroje naučit, za každou iterací pak udělat revizi naučeného a následně retrospektivu toho, jak nám blok výuky vyhovoval. Tak je možné názorně za chodu ukázat, jak např. Scrum rámec funguje a jak jej v praxi použít.

Další možnou formou výuky – spíše doplňkovou – je ustanovení agilní komunity, která funguje jako prostředek ke sdílení znalostí a zkušeností zprvu směrem od agilních koučů, Scrum masterů a pilotujících týmů ke všem ostatním zaměstnancům firmy, kteří mají zájem o diskutovaná témata a problematiku agility. Tato komunita by však v čase měla růst a postupně využívat nové advokáty agility a všechny praktikující týmy a fungovat jako prostor pro sdílení a diskusi.

7.8.3 Kdo má týmy vzdělávat?

Poslední otázkou, na kterou je třeba si zodpovědět před tím, než organizace začne investovat do vzdělání svých zaměstnanců v oblasti agility, je **KDO?** Kdo by měl zaměstnance školit a trénovat? Najmout externí zdroje nebo se poohlédnout ve firmě? Na základě analýzy současného stavu by organizace měla být schopná identifikovat, zda je schopna využít současné zaměstnance – propagátory a advokáty agility – a do jaké míry. Tito můžou fungovat jako silný základ pro protlačení změn „zespodu“ firmy. Stejně tak je možné, že se bude v organizaci vyskytovat schopný agilní kouč, kterého by mohla společnost využít. V takovém případě je však nutné zvážit, zda by externí kouč třeba nepřinesl nová poznání a lépe indikoval nastávající proces změny. Pokud ano, je třeba poohlédnout se po dostatečně kvalifikovaném agilním kouči s certifikací od kvalifikované certifikační autority jako je Scrum Alliance (Certified Team Coach, Certified Enterprise Coach) nebo Scrum.org.

CO?	<ul style="list-style-type: none"> • Agilita • Rámce • Nástroje
JAK?	<ul style="list-style-type: none"> • Workshopy • Teoretická výuka • Agilní komunita
KDO?	<ul style="list-style-type: none"> • Interní advokáti agility • Externí lidské zdroje

Tabulka č. 4: Tři otázky vzdělávání, Zdroj: vlastní tabulka

7.9 Komunikovat

Jeden ze zásadních problémů digitalizační divize byl bezesporu fakt, že chyběla dostatečná komunikace jak napříč týmy (horizontálně) tak mezi jednotlivými vrstvami společnosti (vertikálně). Nebylo tak jasné, v jaké fázi transformace organizace je, jaká jsou očekávání a co a proč dělat. Komunikace je přitom jeden z nejdůležitějších, ne-li úplně nejdůležitější, aspekt jakékoliv změny. Týmy by nejen měly pochopit co je potřeba změnit a jak, ale přijmout tento proces za svůj a aktivně jej zlepšovat a podporovat.

Vhodným přístupem, jak toho docílit, by pro digitalizační divizi mohl být Tým týmů (Scrum of Scrum) podobný tomu výše popsanému v kapitole č. 3.4.2 popisující případovou studii ve společnosti LEGO. Společný jedno až dvoudenní sprint týmů s managementem obsahující plánování, práci v týmech, review i retrospektivu by měl napomoci komunikovat mezi týmy, spolupracovat, eliminovat závislosti a identifikovat rizika. Celá organizace by tak měla možnost společně se rozvíjet v agilních přístupech a navzájem se od sebe učit.

Dalším doporučením pro digitalizační divizi je zavedení pravidelných dotazníků, jenž by reflektovaly aktuální potřeby a tendence v týmech a identifikovaly oblasti zájmu agilních koučů. Opět může jako příklad fungovat systém z jedné z výše popsaných studií, tentokrát Spotify, kde cílem dotazníků nebyly jen týmy samotné, ale také celý Tribe (v případě digitalizační divize tedy celá organizace) tak, aby bylo možné prostřednictvím tohoto dotazníku identifikovat také závislosti a míru autonomie organizace.

Závěr

V rámci této diplomové práce byla analyzována konkrétní společnost, která v posledním 1,5 roce procházela transformací na agilní způsoby vývoje a doručování svých produktů. Na základě analýzy průběhu celého procesu a také doplňkového dotazníkového šetření byly identifikovány oblasti, ve kterých by společnost měla k transformaci přistoupit jinak, nebo kterým by měla věnovat větší pozornost. Následně bylo navrženo devět doporučení organizaci, která by při své transformaci měla implementovat tak, aby se zvýšil dopad přínosů a zrychlil celý proces.

Prvním zjištěním vyplývajícím z analýzy bylo, že nebyla dostatečně identifikována potřeba a naléhavost této změny. Společnost se rozhodla zahájit proces transformace i přes to, že nebylo zřejmé, jaký konkrétní přínos má tato změna mít. To zapříčinilo, že chyběla dostatečná motivace jak vrcholového vedení, tak manažerů na střední úrovni a v konečné fázi také členů vývojových týmů. Na základě tohoto zjištění bylo vypracováno doporučení „Najít své proč“, které zdůvodňuje, proč by společnost před rozhodnutím o transformaci měla definovat svoji naléhavost a jak k tomuto problému přistoupit.

Dalším poznatkem byla absence plánu a strategie pro transformaci na agilní způsoby práce, zpracovaného na základě analýzy současné situace ve společnosti. Nebylo tedy zřejmé, v jaké fázi se týmy nacházejí, jaká je jejich znalost, jakou podporu zrovna potřebují a zda by některé z těchto týmů šlo využít jako příklady dobré praxe či advokáty agility. Další doporučení je tedy směřováno do této oblasti a zní „Připravit plán a strategii transformace“ a to na základě analýzy situace ve společnosti.

Třetí z doporučení zní „Transformovat myšlení, až pak procesy“ a ve zkratce popisuje, co se stane, pokud společnost implementuje nejdříve agilní rámce, ale ne už agilní myšlení a proč je tento přístup neúspěšný.

„Najmout kvalifikované lidské zdroje“ je dalším z doporučení obsažených v této práci. Advokáti agility samotní můžou řídit změnu, spíše ale na úrovni individuálních produktových týmů. Kvalifikované lidské zdroje reprezentované Enterprise agilním koučem a master agilním koučem jsou však klíčoví pro úspěšnou agilní transformaci v každé velké společnosti.

„Definovat produkty“ a „Reorganizovat se“ jsou dvě z doporučení, které jdou ruku v ruce. Agilní způsob práce je orientován na produkty spíše než produkty a definice produktů je zásadní k pochopení toho, jak by organizace měla změnit svou organizační strukturu a umožnit tak týmům, aby se z nich staly týmy multifunkční a samo-organizované.

Jedním z dalších doporučení uvedených v této práci je „Realizovat pilotní projekty“. Ty by měly fungovat jednak pro ověření funkčnosti navrženého modelu a později také jako podklad pro příběhy úspěchu a „reklama“ pro ostatní týmy.

Předposledním z doporučení je „Šířit osvětu a vzdělávat“. V rámci tohoto doporučení je popsáno Co, by mělo být obsahem této osvěty, jakou formu vzdělávání vybrat a také kdo by měl kontinuální osvětu poskytovat.

Posledním doporučením je „Komunikovat“ a to jak směrem od managementu k jednotlivým týmům a mezi nimi, tak od týmů směrem nahoru, k managementu. V rámci tohoto doporučení bylo navrženo sestavení týmu týmů (tzv. Scrum of Scrum) pro horizontální komunikaci a zpětné vazby ve formě dotazníků pro zajištění vertikální komunikace.

Výsledky a zjištění vyplývající z analýzy a studia literatury, popsané v této práci, budou následně prezentovány ve společnosti a budou navrženy změny v přístupu k agilní transformaci tak, aby bylo docíleno větších přínosů této transformace.

Seznam použité literatury

AGELING, Willem-Jan. Can You Answer the Following Question: What Is Your Product? Medium.com [online]. 2020 [cit. 2021-7-3]. Dostupné z: <https://medium.com/serious-scrum/can-you-answer-the-following-question-what-is-your-product-78dae13c2b56>

BECK, Kent, Mike BEEDLE, Arie VAN BENNEKUM, Alistair COCKBURN, Ward CUNNINGHAM, Martin FOWLER, James GRENNING, Jim HIGHSMITH, Andrew HUNT, Ron JEFFRIES, Jon KERN, Brian MARICK, Robert C. MARTIN, Steve MELLOR, Ken SCHWABER, Jeff SUTHERLAND a Dave THOMAS, 2001. Manifesto for Agile Software Development [online]. 2001. Dostupné z: <http://www.agilemanifesto.org/>

BERTRAND Meyer, 2014. Agile! The Good, the Hype and the Ugly. Springer Publishing Company, Incorporated.

BROSSEAU, Daniel, Sherina EBRAHIM, Christopher HANDSCOMB a Shail THAKER. The journey to an agile organization. McKinsey & Company [online]. 2019, May, 10 [cit. 2021-7-5]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

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

CASE STUDY: LEGO Digital Solutions. Scaled Agile Framework [online]. 2017 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com/lego-case-study>

COCKBURN, Alistair. Agile software development: the cooperative game. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, c2007. The Agile software development series. ISBN 978-0-321-48275-4.

DE SMET, Aaron, Michael LURIE a Andrew ST GEORGE. Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. McKinsey & Company [online]. 2018, 2018(October), 27 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

Digital Transformation Index 2020. Dell Technologies [online]. 2020, July and August 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.delltechnologies.com/en-us/collaterals/unauth/briefs-handouts/solutions/dt-index-2020-executive-summary.pdf>

HANDSCOMB, Christopher a Shail THAKER. Activate agility: the five avenues to success. McKinsey & Company [online]. 2018, 1.2.2018 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/activate-agility-get-these-five-things-right#:~:text=Agility%2C%20as%20defined%20by%20McKinsey,changing%2C%20ambiguous%2C%20turbulent%20environment.&text=Agility%20requires%20stability%20for%20most%20companies.%E2%80%9D>

HARVARD BUSINESS REVIEW. Agile: The Insights You Need from Harvard Business Review. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2020. ISBN 978-1-63369-895-6.

How to form teams? A story of self-designing teams. LeSS: More with LeSS [online]. Praha, 2018 [cit. 2021-7-3]. Dostupné z: <https://less.works/blog/2018/12/27/how-to-form-teams-a-story-of-self-designing-teams.html>

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

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

KNIBERG, Henrik a Anders IVARSSON. Scaling Agile @ Spotify: with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Crisp's Blog [online]. 2012 [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

KNIBERG, Henrik a Eir BRANDSGARD. Planning as a Social Event: Scaling Agile @ LEGO. Scaled Agile Framework [online]. 2017 [cit. 2021-7-11]. Dostupné z: https://www.scaledagileframework.com/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/09/LEGO_update.pdf

KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072613144.

LEFFINGWELL, Dean. Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise. Addison Wesley, 2011.

Manifest Agilního vývoje software. Agile Manifesto [online]. 2001 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

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

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

Podcasting. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Podcasting>

Principy stojící za Agilním Manifestem. Agile Manifesto [online]. 2001 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/principles.html>

PROCHÁZKA, Jaroslav a Cyril KLIMEŠ. Provozujte IT jinak: agilní a štíhlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb. Praha: Grada, 2011. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4137-6.

Really USED Agile methods in 2020. In: LinkedIn.com [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/really-used-agile-methods-2020-what-future-bring-martin-kluson/?trackingId=2mtpLv43Gbl87io-JMowGGQ%3D%3D>

REINERTSEN, Donald. The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development [online]. Celeritas Publishing, May 8, 2014 [cit. 2021-7-10]. ISBN 9781935401018.

RIGBY, Darrel, Sarah ELK a Steve BEREZ. Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Bos-ton, MA: Harvard Business Review Press, 2020. ISBN 978-1-63369-870-3.

SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. Průvodce Scrum: Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry. Listopad. 2020. Dostupné také z: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Czech.pdf>

Streaming. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Streaming>

ŠOCHOVÁ, Zuzana. Certified Scrummaster training [online]. 4/2021.

ŠOCHOVÁ, Zuzana. Agilní Transformace. Sochova.cz [online]. 2010 - 2021 [cit. 2021-7-5]. Dostupné z: <https://sochova.cz/novinky/novinky/agilni-transformace.htm>

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

ŠOCHOVÁ, Zuzana. Skvělý Scrummaster. Přeložil Milan DANĚK. Brno: Computer Press, 2018. ISBN 9788025149270.

Spotify Financials. <https://investors.spotify.com/> [online]. 2021 [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

Spotify. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Spotify>

Tayllorcox. Co je DevOps? [online]. [cit. 2021-6-19]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/devops/metodika>

The European double up: A twin strategy that will strengthen competitiveness. Accenture [online]. 2021, 22.1.2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-144/Accenture-The-European-Double-Up.pdf#zoom=50

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Agilita vs. rámce, Zdroj: vlastní obrázek	7
Obr. č. 2: Scrum Tým, Zdroj: vlastní obrázek.....	13
Obr. č. 3: Scrum rámec, Zdroj: vlastní obrázek.....	15
Obr. č. 4: Kanban tabule, Zdroj: vlastní obrázek.....	16
Obr. č. 5: Spotify model, Zdroj: Kniberg 2012.....	23
Obr. č. 6: LEGO Gig Room Planning, Zdroj: Kniberg 2017	26
Obr. č. 7: LEGO Team Breakouts, Zdroj: Kniberg 2017	27
Obr. č. 8: Týmová tabule, Zdroj: Kniberg 2017	28
Obr. č. 9: Tabule závislostí, Zdroj: Kniberg 2017	29
Obr. č. 10: Výsledky dotazníků – kompletní, Zdroj: vlastní obrázek	48
Obr. č. 11: Výsledky dotazníků podle role, Zdroj: vlastní obrázek.....	49
Obr. č. 12: Výsledky dotazníku zákazníka, Zdroj: vlastní obrázek.....	49
Obr. č. 13: Výsledky dotazníků podle oblastí, Zdroj: vlastní obrázek.....	50
Obr. č. 14: Výsledky dotazníků podle oblastí, Zdroj: vlastní obrázek.....	51
Obr. č. 15: Postup transformace myšlení, Zdroj: vlastní obrázek.....	58
Obr. č. 16: The Complete Product Experience, Zdroj: Medium.com	59
Obr. č. 17: Návrh struktury digitalizační divize, Zdroj: vlastní obrázek	61

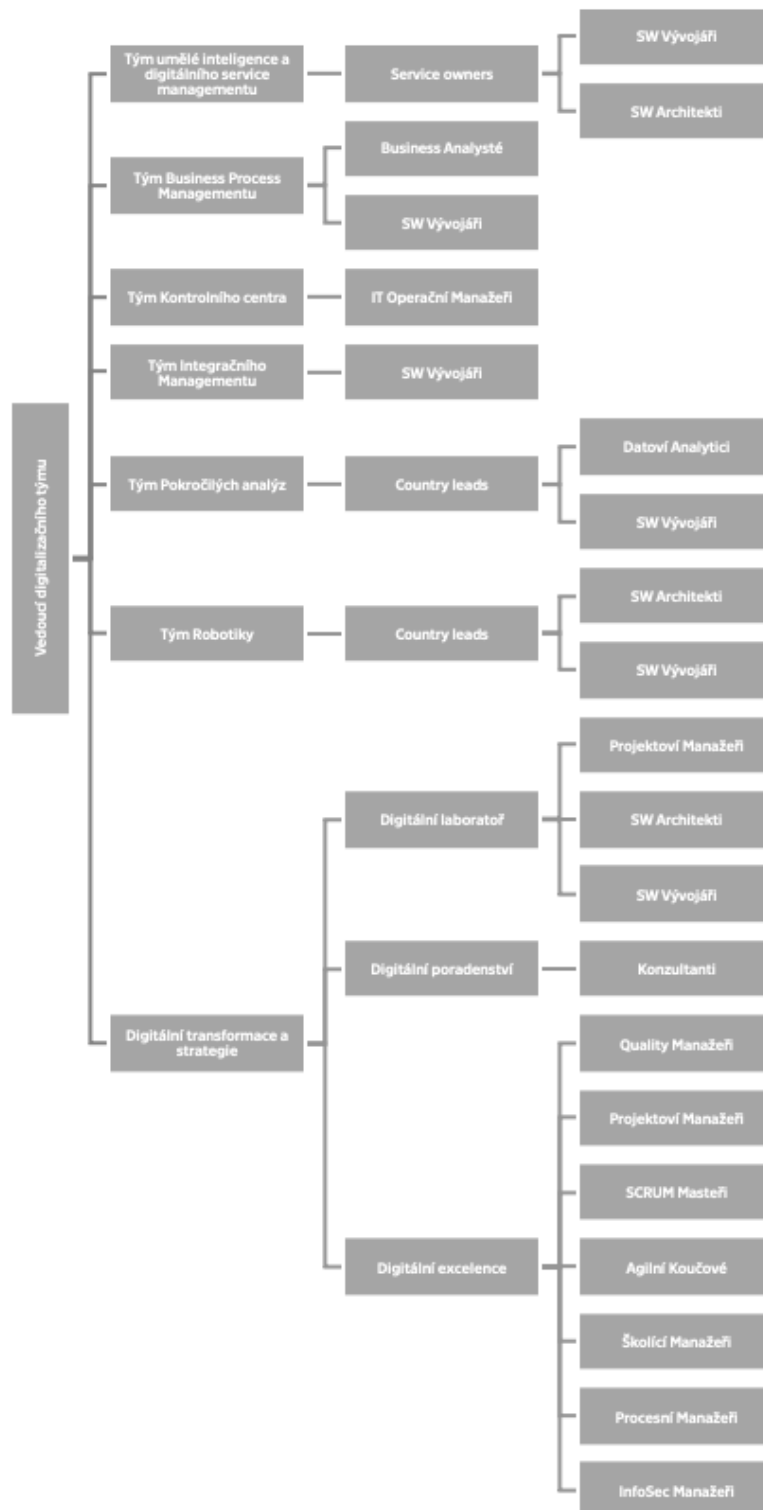
Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Finanční ukazatele společnosti, Zdroj: vlastní tabulka.....	34
Tabulka č. 2: Oblasti hodnocení vedením, Zdroj: vlastní tabulka	41
Tabulka č. 3: Oblasti hodnocení týmem, Zdroj: vlastní tabulka	42
Tabulka č. 4: Tři otázky vzdělávání, Zdroj: vlastní tabulka	64

Seznam příloh

Příloha p. A: Organizační struktura digitalizační divize	74
Příloha p. B: Agile Transformation Roadmap	75
Příloha p. C: Agile Maturity Assessment	76
Příloha p. D: Formulář dotazníků	81

Příloha p. A: Organizační struktura digitalizační divize

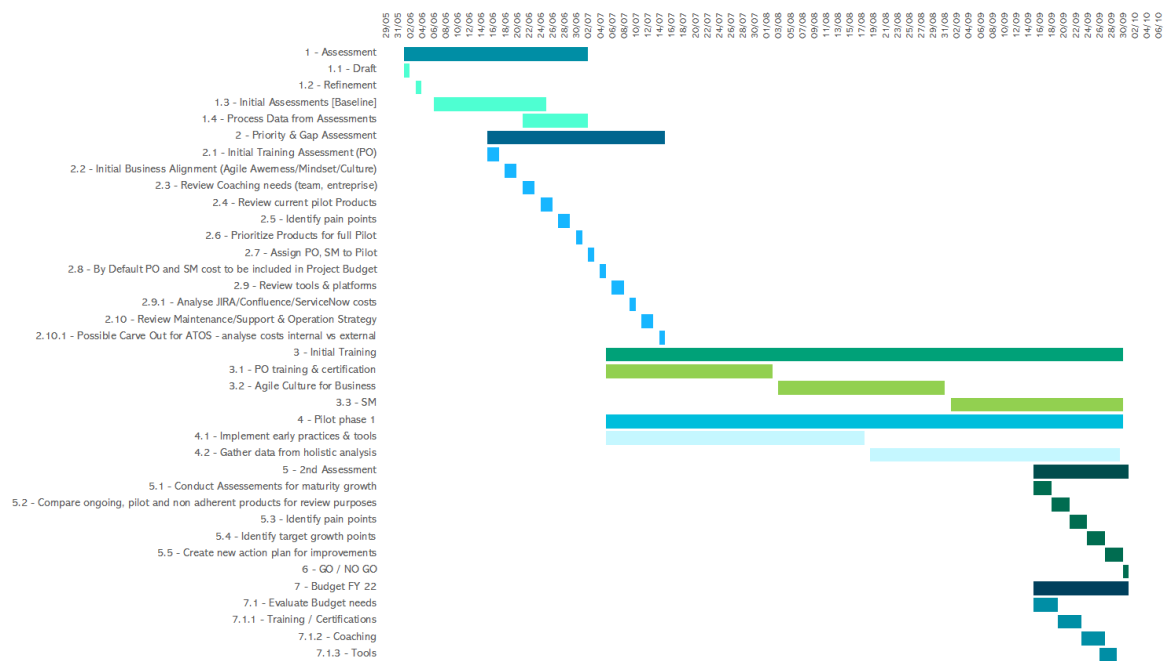


Příloha p. B: Agile Transformation Roadmap

"Agile Transformation is the ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly, and succeed in a rapidly changing, ambiguous, turbulent environment."

McKinsey

Task Name	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
Roadmap Draft #1	█											
PM Hub incorporation in Roadmap		█										
Portfolio Management			█									
PLM & DTL				█								
Initial Assessments for all DS					█							
Priority & Gap Assessment						█						
Initial Training & Coaching							█					
Second Team Assessment									█			
GO/ NO GO										█		
Budget Evaluation											█	
Product Phase 2											█	



Příloha p. C: Agile Maturity Assessment

Include description of overall process // Identification of gaps and priorities for training/coaching based on the agility assessment.

Domain - To be answered by Domain or Project Leads

	Possible Answers
Date Replied	
Email	
Name	
Domain	
Our teams follow the values and principles of the Agile Manifesto	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We focus on customer value	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We apply Lean principles to our processes	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
There's a sense of continuous improvement	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We allow our teams to develop autonomously	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We focus on individual happiness and team happiness	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We improve in small things to better the whole	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We try to convey the Agile mindset to our customers	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
Our customers co-create with us	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We focus on customer feedback	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
Our portfolio planning is in line with strategic vision	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW

Our vision and mission are shared and understood by all	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We don't believe in hidden agendas / We believe in full transparency	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We aim to become an exponential organization	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We use an Agile approach to project management (Scrum, Kanban, etc)	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
We use tools that helps us to become more Agile (whatever tool used, it should be open to all and promote transparent communication)	YES/NO/PARTIALLY/DO NOT KNOW
Which tool(s) do you use?	
We understand what agile is and why we do it	
We have seen a growth in empathy that resulted in increased interaction and improved dynamics within the team.	Score (0-5)
The team members have taken more ownership spontaneously as they feel in a safe space.	Score (0-5)
Mistakes are taken as a step to grow and not punished, judged or scrutinized – even if we deep dive to understand them.	Score (0-5)
Every team member is empowered to pursue their own natural skills, knowing they have still entire responsibility to do what is expected.	Score (0-5)
The team is not under constant pressure and their work-life balance is entirely respected.	Score (0-5)
The team is empowered to speak about things going wrong at all times - not just in the retrospective, and their concerns are addressed as soon as possible.	Score (0-5)
NPS (would you recommend DX PM/SM services?)	NPS Score (0-10)

Team - To be answered by Project or Team Leads

	Possible Answers	Radar Area
Date Replied		

Email		
Name		
Domain / Project		
We work in...	PRODUCTS/PRO- JECTS/SERVICES	
Our team can deliver end-to-end		
Our main approach to value delivery is...	WATERFALL/AGILE/I DON'T KNOW	MINDSET
We follow Scrum as our main approach	YES/NO/DON'T KNOW	MINDSET
We have all roles defined early, and properly defined and understood by all (execution phase should start only after all roles are fulfilled)	YES/NO/DON'T KNOW	ROLES / TEAMS
We work with a Product Owner, who manages a backlog and approves UATs	YES/NO/DON'T KNOW	ROLES / TEAMS
We have a clear list of Backlog items, prioritized	YES/NO/DON'T KNOW	ALIGNMENT
Our Product Owner prioritizes the backlog focused on business value		
We as a team help improve the backlog in refinement		
We work with a Scrum Master/Team or Agile Coach	YES/NO/DON'T KNOW	ROLES / TEAMS
Our Scrum Master/Team or Agile Coach promotes Agile (empathy)	YES/NO/DON'T KNOW	ROLES / TEAMS
We use a clear Definition of Ready	YES/NO/DON'T KNOW	ALIGNMENT
We use a clear Definition of Done	YES/NO/DON'T KNOW	ALIGNMENT
We only accept for development Backlog items that comply to our Definition of Ready	YES/NO/DON'T KNOW	ALIGNMENT

We have our project information visible to all stakeholders	YES/NO/DON'T KNOW	ALIGNMENT / TRANSPAR- ENCY
We regularly inspect on progress and present it to our stakeholders and seek constant feedback	YES/NO/DON'T KNOW	INSPECT
We regularly inspect on processes and team communication and seek constant improvement	YES/NO/DON'T KNOW	INSPECT
We have a DevOps culture in place	YES/NO/DON'T KNOW	CD/CI
We have no dependencies from outside teams to deliver value	YES/NO/DON'T KNOW	CD/CI
We understand what agile is and why we do it		
IF WORKING IN WATERFALL/TRADITIONAL		
Our actual budget does not exceed the planned budget		
Our actual implementation plan meets planned one agreed with the stakeholders?		
Our Roadmap is being delivered according to the plan and constantly being updated with stakeholders' inputs		
We have seen a growth in empathy that resulted in increased interaction and improved dynamics within the team.	Score (0-5)	
The team members have taken more ownership spontaneously as they feel in a safe space.	Score (0-5)	
Mistakes are taken as a step to grow and not punished, judged, or scrutinized – even if we deep dive to understand them.	Score (0-5)	
Every team member is empowered to pursue their own natural skills, knowing they have still entire responsibility to do what is expected.	Score (0-5)	
The team is not under constant pressure and their work-life balance is entirely respected.	Score (0-5)	
The team is empowered to speak about things going wrong at all times - not just in the retrospective, and their concerns are addressed as soon as possible.	Score (0-5)	

Which tool(s) do you use?		
NPS PM/SM (would you recommend DX services?)	NPS Score (0-10)	

Příloha p. D: Formulář dotazníků

Agile Transformation - Scrum master

The purpose of this survey is to evaluate current impact of agile transformation happening in Digital solutions team. When answering the below questions, please consider time when you joined the team versus now and evaluate the progress.

(Please always consider on a scale 1 = 'not at all...' and 10 = 'very much...')

1. Do you feel the process of development and delivery is more and more transparent for your customer with every iteration?

1 - 10

2. Do you feel it is easier for your team to get feedback from the customer with every iteration?

1 - 10

3. Do you feel changes to already defined requirements for the product are perceived by the team as desired and vital more and more?

1 - 10

4. Do you feel your team spends less time on development now when compared to when you joined the team?

1 - 10

5. How much do you feel the development with Scrum or Kanban is faster from your perspective when compared to Waterfall?

1 - 10

6. Is it easier every iteration to plan and predict development cycles and understand what needs to be developed during next sprint?

1 - 10

7. Do you feel the process contains less bureaucracy constraints when Scrum/Kanban approach is applied?

1 - 10

8. Do you feel it's easier to satisfy the customer/PO with Scrum or Kanban approach than with Waterfall approach?

1 - 10

9. Is from your perspective the quality of the product delivered higher when developed with Scrum/Kanban?

1 - 10

10. Are you as an employee satisfied with Agile approaches?

1 - 10

11. Is there anything else you would like to mention about transition from Waterfall model to Agile approach of development?

Agile Transformation - Dev team

The purpose of this survey is to evaluate current impact of agile transformation happening in Digital solutions team. When answering the below questions, please consider time before implementation of agile frameworks (Waterfall model) and now, when developing with Scrum or Kanban approaches.

(Please always consider on a scale 1 = 'not at all...' and 10 = 'very much...')

1. Is the process of development and delivery more transparent to you with Scrum/Kanban approach than before?

1 - 10

2. Is it easier for you to get feedback from the customer with Scrum/Kanban approach than before? 1 - 10

3. How much do you perceive changes to already defined requirements for the product as desired and vital?

1 - 10

4. How much do you feel you spend less time on the development when Scrum or Kanban approach is used?

1 - 10

5. How much do you feel the development with Scrum or Kanban is faster from your perspective when compared to Waterfall?

1 - 10

6. Is it easier to plan and predict development cycles and understand what needs to be developed during next sprint?

1 - 10

7. Do you feel the process contains less bureaucracy constrains than before applying Scrum/Kanban?

1 - 10

8. Do you feel it's easier to satisfy the customer/PO with Scrum or Kanban approach than with Waterfall approach?

1 - 10

9. Is from your perspective the quality of the product delivered higher when developed with Scrum/Kanban?

1 - 10

10. Are you as an employee satisfied with Agile approaches?

1 - 10

11. Is there anything else you would like to mention about transition from Waterfall model to Agile approach of development?

Agile Transformation - Customer/PO

The purpose of this survey is to evaluate current impact of agile transformation happening in Digital solutions team. When answering the below questions, please consider time before implementation of agile frameworks (Waterfall model) and now, when developing with Scrum or Kanban approaches.

(Please always consider on a scale 1 = 'not at all...' and 10 = 'very much...')

1. Is the process of development and delivery more transparent to you with Scrum/Kanban approach than before?

1 - 10

2. Is it easier for you to give feedback to the team with Scrum/Kanban approach than before?

1 - 10

3. Is it easier for you to make changes to already defined requirements for the product?

1 - 10

4. Is the development with Scrum or Kanban cheaper from your perspective when compared to Waterfall?

1 - 10

5. Is the development with Scrum or Kanban faster from your perspective when compared to Waterfall?

1 - 10

6. Is it easier with Scrum or Kanban for you to understand what will be developed during next sprint and fulfil expectations of other stakeholders?

1 - 10

7. Do you feel the process contains less bureaucracy constrains than before applying Scrum/Kanban?

1 - 10

8. Do you feel more satisfied with the product when developed with Scrum or Kanban approach than with Waterfall approach?

1 - 10

9. Is from your perspective the quality of the product delivered higher when developed with Scrum/Kanban?

1 - 10

10. Are you as employee satisfied with Agile approaches?

1 - 10

11. Is there anything else you would like to mention about transition from Waterfall model to Agile approach of development?

