

NÁVRH ZLEPŠENÍ AGILNÍ TRANSFORMACE FIRMY V OBLASTI SOFTWAREVÉHO VÝVOJE

Diplomová práce, Autorka: MgA. Michaela Rašovská,
Vedoucí práce: doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.

ČVUT MÚVS, Projektové řízení inovací, akademický rok: 2020/2021

ABSTRAKT

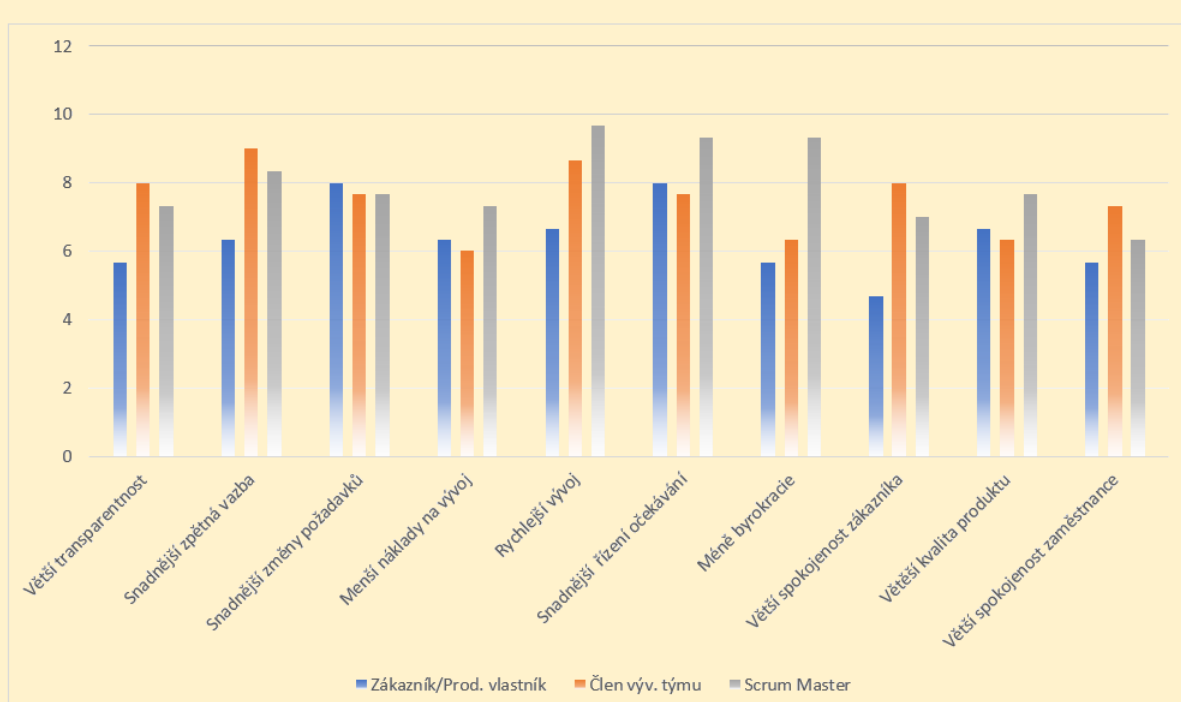
Tématem této diplomové práce je transformace z vodopádového způsobu řízení projektů na agilní přístupy, orientované na produkt. První část práce pojednává o agilitě samotné a dává ji do kontextu jednotlivých agilních rámců. Také obsahuje základní teorie agilní transformace a popisuje dvě případové studie 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.

SUMMARY

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.

METODOLOGIE

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.



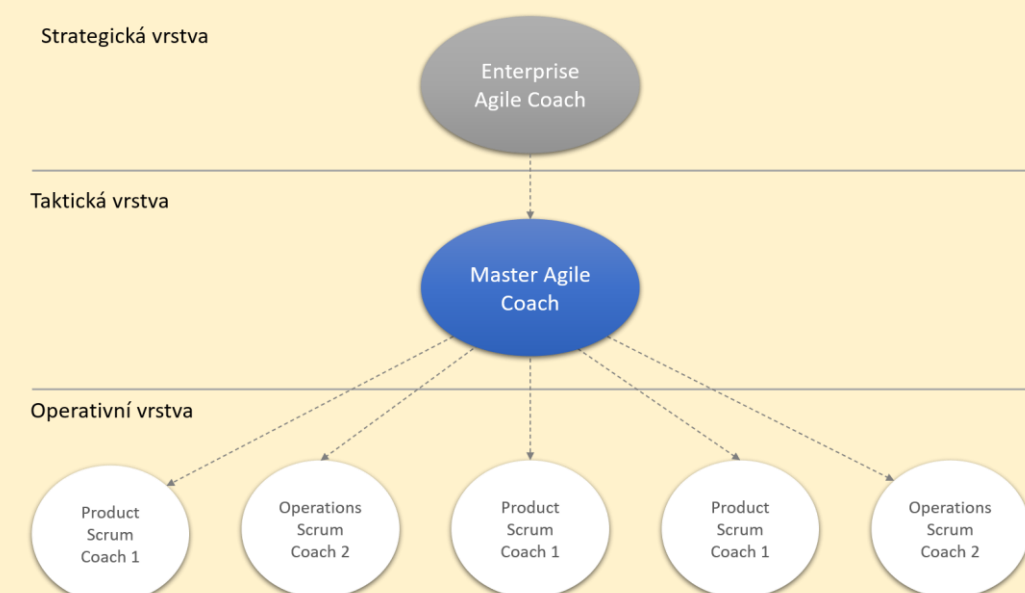
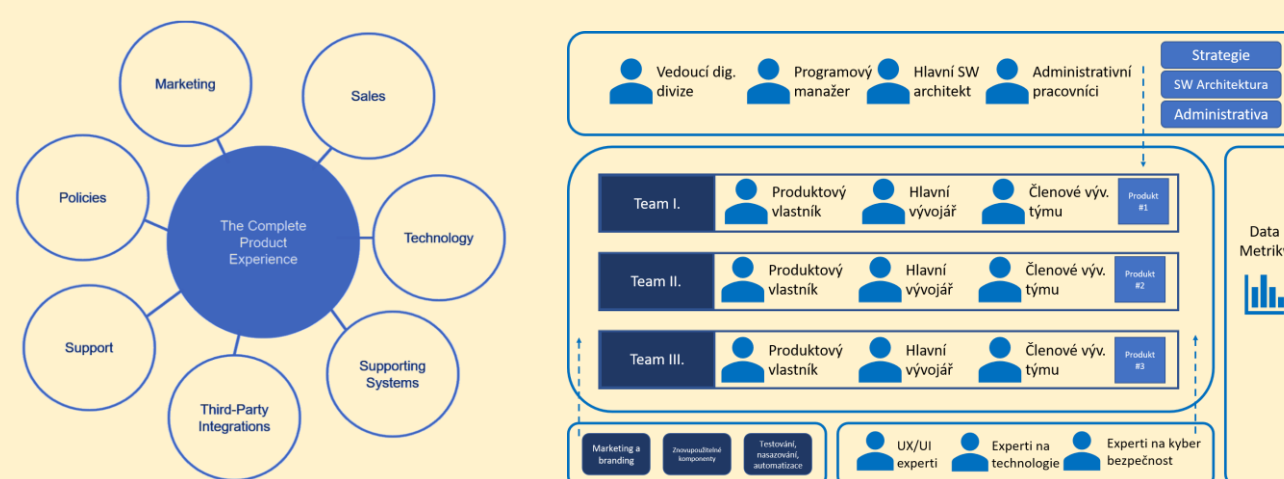
AGILNÍ RÁMCE A AGILNÍ TRANSFORMACE

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 Trans-formací? 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.



NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ

- 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 klíčovými 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 na procesy 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 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.

STRUKTURA PRÁCE

Úvod

A) Teoretická část

- O Agilitě
- Metodiky a přístupy
- Agilní transformace

B) Praktická část

- O společnosti
- Principy agilní transformace firmy
- Zhodnocení přístupu
- Návrhy na zlepšení

Závěr

ZÁVĚR

Cílem této práce nebylo 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. 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 transformace.

ČVUT
MÚVS