

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Agilní transformace projektů ve vybrané společnosti

Jan Havlík

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Havlík

Systémové inženýrství a informatika
Informatika

Název práce

Agilní transformace projektů ve vybrané společnosti

Název anglicky

Agile transformation of projects in a selected company

Cíle práce

Cílem práce je popsat transformační proces IT projektu v korporátní společnosti, na který jsou nově použity agilní metody řízení projektů, a dopady této transformace na jednotlivé členy projektu.

1. Seznámení s agilními metodikami (SAFE a SPOTIFY)
2. Analýza fungování projektu v korporátní společnosti
3. Rozebrání rozdílů mezi teorií metodik a praxí ve studované korporátní společnosti
4. Rozhovory se členy projektu, kteří prošli transformací
5. Vyhodnocení dopadů transformace na zaměstnance a fungování projektu

Metodika

Metodika řešené problematiky diplomové práce je založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů. Vlastní práce spočívá v analýze reálného IT projektu v korporátním prostředí z pohledu projektového řízení a určení dopadů transformace z klasických metod řízení projektů na agilní. Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků praktické části budou formulovány závěry diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

60- 80 stránek

Klíčová slova

agilní projektové řízení, SCRUM, IT vývoj

Doporučené zdroje informací

BUCHALCEVOVÁ, A. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů : kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1075-7.

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

ŠOCHOVÁ, Z. – KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

ŠOCHOVÁ, Z. *The great ScrumMaster : #ScrumMasterWay*. Boston: Addison-Wesley, 2017. ISBN 978-0-13-465711-0.



Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Petra Pavlíčková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Agilní transformace projektů ve vybrané společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Pavlu Frelichovi za odbornou pomoc s agilními metodikami a Ing. Petře Pavlíčkové, Ph.D. za konzultace k tématu.

Agilní transformace projektů ve vybrané společnosti

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je transformace projektového řízení v konkrétní bankovní společnosti. Práce se zaměřuje na konkrétní projekt, který se musel během transformace celé organizace adaptovat. V teoretické části jsou zkoumány a popsány agilní metodiky používající se k projektovému řízení a řízení organizace. Zároveň je zde i teoreticky popsán proces změny řízení organizace. V praktické části je nejprve rozebrána transformace v celé zkoumané organizaci. Jsou zde také popsány jednotlivé kroky, které byly součástí této transformace. Následuje analýza transformace na konkrétním projektu, včetně popisu celého průběhu procesu. Pomocí kvalitativního výzkumu byly od respondentů účastníků se transformace získány podklady, jejichž výsledky jsou použity pro pochopení zkoumané situace. Následně je celá transformace zhodnocena porovnáním s teoretickými poznatky.

Klíčová slova: agil, transformace, Scrum, Kanban, projekt, safe, spotify

Agile project transformation in specific organisation

Abstract

The subject of this thesis is project management transformation in specific bank organization. Thesis confuses on specific project, which had to adapt due to organization transformation. Theoretical part studies and describes agile methodologies, which are used for project and organization management. Practical part examines transformation of whole organization. It also describes all steps needed for transformation of organization. Transformation process of specific project is further analysed and described. Qualitative research was used in this thesis with respondents, who worked on the project during transformation, and its results were used to fully understand the whole process. At the end, the transformation is compared to theoretical information.

Keywords: agile, transformation, Scrum, Kanban, project, safe, spotify

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projektové řízení a jeho terminologie	14
3.1.1 Projektové řízení	14
3.1.2 Projekt.....	15
3.1.3 Zdroje projektu	16
3.1.4 Organizační struktura.....	17
3.1.5 Cíl projektu	17
3.1.6 Trojimperativ	18
3.2 Agilní přístup řízení IT projektů	19
3.2.1 Agilní manifest	19
3.2.2 Zákony agility	20
3.3 Scrum	21
3.3.1 Scrumové role	22
3.3.1.1 Product Owner.....	22
3.3.1.2 Scrum Master.....	22
3.3.1.3 Člen týmu	23
3.3.2 Scrumové artefakty	24
3.3.2.1 Sprint	24
3.3.2.2 Produktový a sprintový backlog.....	24
3.3.2.3 Scrum tabule.....	25
3.3.2.4 Story points.....	26
3.3.2.5 Velocita.....	26
3.3.3 Scrumové ceremonie.....	27
3.3.3.1 Sprint Planning	27
3.3.3.2 Daily Scrum.....	28
3.3.3.3 Backlog Grooming	28
3.3.3.4 Sprint Review	29
3.3.3.5 Sprint Retrospective	29
3.4 Kanban	30
3.5 Crystal	31

3.6	Scaled Agile Framework	33
3.7	Spotify Model.....	34
3.8	Agilní transformace.....	35
3.8.1	Kotterův model řízení změn.....	36
3.8.2	Problémy v organizačních změnách	39
4	Vlastní práce	40
4.1	Transformace v organizaci	41
4.1.1	Organizační členění banky před transformací	41
4.1.2	Řízení banky před transformací	41
4.1.3	Organizační struktura banky po transformaci	43
4.1.4	Popis nové struktury.....	43
4.1.5	Informování o transformaci	47
4.1.6	Výběrová řízení do nové struktury.....	48
4.2	Transformace ve vybraném projektu.....	50
4.2.1	Popis projektu	50
4.2.2	Metodika projektu	51
4.2.3	Začátek projektu.....	51
4.2.4	Průběh transformace	52
4.2.4.1	První známky transformace projektu.....	52
4.2.4.2	Zavedení agilních artefaktů	54
4.2.4.3	Zavedení ceremonií	54
4.2.4.4	Dodatečné pracovní nástroje.....	58
4.2.5	Financování projektu.....	60
4.2.6	Práce dle agilního manifestu	61
5	Výsledky a diskuse	64
5.1	Život projektu v bance.....	64
5.2	Agilní přístup projektu	65
5.3	Dopad na členy týmu.....	65
5.4	Limity práce	66
6	Závěr.....	67
7	Seznam použitých zdrojů.....	68
8	Přílohy	71
8.1	Seznam obrázků	71
8.2	Seznam respondentů.....	71
8.3	Otázky hloubkových rozhovorů	72

1 Úvod

S nástupem nových technologií a s narůstajícími potřebami okolí se dnešní doba stala velice rychlou a proměnlivou. To platí pro většinu odvětví ve světě IT a projektové řízení není výjimkou. Organizace všech velikostí a zaměření se musí rychle adaptovat, aby stačily pokrýt poptávku na trhu a vyhovět přáním svého zákazníka. Často proto mění své strategie, způsob myšlení, vize a cíle. Příkladem těchto změn je například transformace řízení vývoje projektu ze starších, dnes již méně vyhovujících modelů, na moderní, nové a světově úspěšné modely.

Starší modely, mezi které například patří Waterfall model, jsou v současnosti často nahrazovány z důvodu těžkopádnosti, pomalé odezvě na požadavky a slabé vazby se zákazníky. Kvůli tomu se snaží odbourat hierarchickou strukturu v řízení projektů a přijít s modelem, který by nedostatky stávajících modelů neměl. Díky tomu začaly vznikat nové postupy řízení projektů, mezi které v dnešní době patří dnes nejčastěji zmiňovaný přístup agilní. Právě tento přístup umožňuje organizacím reagovat častými dodávkami svých produktů na požadavky a přání zákazníka a konkurovat tak na dnes velice rychle proměnlivém trhu.

Tato práce se zabývá jednou konkrétní transformací IT projektu v nejmenované bankovní společnosti, která v posledních letech přešla z tradičního řízení na agilní. V této organizaci jsou vidět následky transformace, její efekt na zaměstnance, dodávky, integritu projektů a vnímání zákazníka. Samotná transformace je velice náročný proces, a pokud se aplikuje na organizaci s tradicemi, dlouhou historií a širokou zaměstnaneckou základnou, dá se mluvit o jedné z největších změn, která se za posledních několik desítek let ve firmě stala. Samotná transformace je velice obsáhlé téma, proto se tato práce zaměřuje hlavně na určitý projekt, který podstoupil tuto změnu.

V teoretické části jsou detailně popsány principy projektové řízení, agilní přístup v projektech a organizacích, agilní frameworky a jejich použití a proces transformace přístupu řízení.

Výzkumná metoda, která byla použita pro získání dat potřebných k popisu transformace projektu, jsou individuální rozhovory se zaměstnanci. Další potřebné informace jsou získány pomocí zúčastněného pozorování. Všechna data jsou pak porovnána s výsledky informací v teoretické části.

Závěr práce je vyhodnocení dopadu transformace na zaměstnance a provoz a funkčnost projektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Práce se zabývá problematikou transformace z tradičních metodik projektových řízení na agilní a jejich dopady na fungování projektů v korporátní společnosti. Hlavním cílem teoretické práce je popis jednotlivých modelů řízení, seznámení s fungováním projektů s těmito modely a informování o problémech, se kterými se transformované projekty mohou potýkat. Cílem praktické části je analyzovat transformaci v konkrétním projektu, pomocí kvalitativního výzkumu získat data ke změně a porovnat výstup s teoretickou částí. Posledním cílem je zhodnotit konkrétní transformaci projektu ve vybrané korporátní společnosti.

2.2 Metodika

Metodika řešené problematiky teoretické části diplomové práce je založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů.

Vlastní práce spočívá v analýze reálného IT projektu v korporátním prostředí z pohledu projektového řízení a určení dopadů transformace z klasických metod řízení projektů na agilní. Toho bylo docíleno pomocí hloubkových rozhovorů s lidmi, kteří zkoumaný jev agilní transformace zažili, a zúčastněného pozorování. Vzorek zaměstnanců společnosti byl vybrán na základě několika kritérií:

- Účast nebo vazba na zkoumaném projektu.
- Rozdílný věk respondentů.
- Rozdílné pozice (řemesla) respondentů.
- Mezi respondenty jsou muži i ženy.
- Každý respondent pracoval ve společnosti před transformací i po ní.

Transformace na vybraném projektu se uskutečnila v minulosti. To umožňuje respondentům popsat transformaci s odstupem času a objektivně transformaci popsat.

Na základě syntézy teoretických poznatků a výsledků praktické části budou formulovány závěry diplomové práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení a jeho terminologie

3.1.1 Projektové řízení

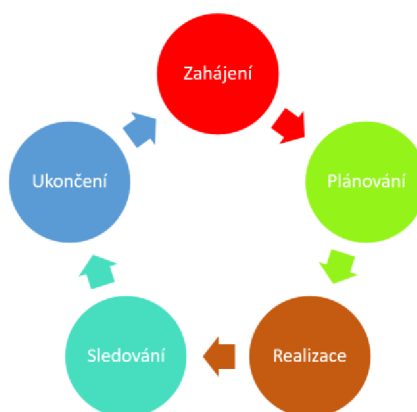
Na světě je mnoho organizací, které se zabývají projektovým řízením. Jedna z nejuznávanějších a největších z nich je PMI (Project Management Institute). Dle této organizace je projektové řízení chápáno jako „*Aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“. Ve výsledku to znamená, že projektové řízení je zaměřeno na určitý unikátní cíl, který je třeba uskutečnit. Na rozdíl od běžného řízení operativního se liší hlavně časem a přidělováním zdrojů k dosažení cíle. [1]

Dle PMI bylo projektové řízení také rozděleno do několika manažerských úseků, které prochází celým životním cyklem projektu. Tyto fáze jsou:

- **Zahájení** – určení cílů projektu, zahájení potřebných aktivit.
- **Plánování** – jak splnit cíle a požadavky projektu, jaké postupy a metody použít, vytvoření specifikace provedení, finanční analýzy a časového plánu.
- **Realizace** – uskutečnění naplánovaných dodávek.
- **Sledování** – dohled nad stavem a postupem projektu, zajištění odchylek od plánu a jejich následná korekce.
- **Ukončení** – kontrola, že dosažený cíl odpovídá specifikaci ze začátku projektu a následné ukončení všech nedokončených aktivit.

Rozdělení tohoto typu pokrývá většinu potřebných aktivit v projektu a určuje jejich posloupnost. [2]

Obrázek 1: Rozdělení úseků podle PMI



Zdroj: Vlastní tvorba

3.1.2 Projekt

I projekt jakožto jeden z hlavních prvků projektového řízení má mnoho definic. Na základě předchozí definice u projektového řízení je použita opět definice od PMI: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*“. Hlavní informací této definice je slovo „dočasné“, které pojednává o časovém ohraničení aktivity. Tedy každý projekt má svůj časový rámec, který znázorňuje dobu od započnutí projektu po realizaci jeho cíle, ale konec toho rámce může být také dán ukončením ze strany zákazníka (zadavatele) v případě zjištění, že nelze cíle dosáhnout, nebo ze strany dodavatele, například dřívějším naplněním cíle. [2]

Samotný projekt může být chápán jako nástroj, který pomáhá zavést nějaké změny v dynamickém prostředí. Tento nástroj ale není vhodné používat na všechny činnosti. Pro zjištění, zda je vhodné k akci přistupovat jako k projektu, byla vytvořena projektová kritéria, která se nazývají:

- **Jedinečnost výsledku** – činnost není rutinní, výsledek je odlišný od ostatních.
- **Vymezenost** – omezení činnosti nedostatkem zdrojů nebo času.
- **Komplexnost**
- **Potřeba realizace projektovým týmem** – aby bylo dosaženo cíle, je třeba spolupráce několika lidí z různých oborů.
- **Riziko** – je reálné, že by mohlo dojít k problémům, protože se jedná o unikátní, zatím nerealizovaný projekt. [3]

Obvyklá doba pro dobré zvládnutí projektu je přibližně do jednoho roku. Na projektech, které trvají delší dobu, je zvýšené riziko, že se budou potýkat například s překročením rozpočtu, nedodržení stanovených termínů a odtrhnutí od plánovaného cíle. Tento předpoklad však nemusí být platný pro všechny projekty, některé mohou být úspěšné i po delší době trvání. Tyto projekty se ale doporučuje rozdělit do několika menších podprojektů, které budou mít každý svůj vlastní cyklus. [3]

3.1.3 Zdroje projektu

Každý projekt musí pracovat s určitým omezením zdrojů. Mezi hlavní zdroje každého projektu patří kapitál, čas a členové projektu (lidský kapitál). Za kapitálem se může skrývat například rozpočet, ale i zázemí pro členy projektu a použité technologie. Čas, který se jako zdroj nejčastěji objevuje u plánování projektu, určuje, kdy má jaká projektová činnost proběhnout a v jakém pořadí. V průběhu realizace se může stát, že bude potřeba časovou složku upravit tak, aby odpovídala například nečekaným událostem či odchylkám od plánu. Kapitál a čas by poté měly vytvořit vhodné podmínky pro členy projektu, aby došlo ke splnění cílů. Lidský kapitál bývá často považován za nejdůležitější zdroj projektu, kdy na kvalitě obsazení členů projektu se pak odráží výsledná kvalita výstupu projektu. [5]

V případě těchto tří hlavních zdrojů je třeba se nejen dívat na jejich kvantitu, tedy kolik těchto zdrojů můžeme využít, a kvalitu, ale také na způsob jejich využití v průběhu projektu. Aby byly tyto zdroje optimálně využity, je třeba dát velký důraz na část plánování, kde se přiřadí jednotlivé zdroje k činnostem po celou dobu realizace. Dále je důležité si uvědomit, že zdroje mohou pocházet i z jiných společností pomocí outsourcingu, nebo že se zdroje v rámci jedné organizace musí sdílet s jinými projekty (společný kapitál firmy na více projektů nebo sdílení členové týmu). [1]

3.1.4 Organizační struktura

Každý projekt je závislý na celkovém složení členů celého projektového týmu. Jeho úspěšnost je pak spíše odrazem skupinového snažení, nikoliv výkonu jednotlivců. Z tohoto důvodu byla v projektech stanovena určitá hierarchie, kde byly vytvořeny jednotlivé role, popsané vazby mezi těmito rolemi a jejich odpovědnosti. [1]

Jednou z nejdůležitější rolí v projektu je projektový manažer. Jedna z možných definic projektového manažera je: „*Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu*“. Tato definice zní poměrně jednoduše, ale pod ní se skrývá mnoho povinností manažera. Zároveň má manažer většinu odpovědnosti za dosažení cílů projektu, zvládnutí naplánovaných činností v daný čas a naplnění očekávání zadavatele. Konkrétní odpovědnosti manažera definuje Svozilová následně:

- **Řízení projektových zdrojů** – nejedná se zde pouze o finanční prostředky, ale o zařízení, technologie, materiál, a hlavně pracovní sílu. Zároveň se sem počítá i práce s časem a harmonogramem.
- **Plánování a kontrola** – v této odpovědnosti jde o efektivní výkon lidí účastnících se v projektu, koordinaci subdodávek, dohled nad riziky a jejich předcházení.
- **Řízení ostatních subjektů a procesů** – sem spadá řízení finálního produktu, jeho kompatibilitu se sousedícími systémy, spolupráci mezi projektem a jeho okolím a veškeré jiné vazby zvenčí na projekt.

Poslední, neméně důležitou funkcí, je sestavování projektového týmu. Ten by měl být seskládaný z odborníků, kteří jsou vhodní k týmové práci za dosažením hodnotného výstupu projektu. [1]

3.1.5 Cíl projektu

Každý projekt vzniká za účelem nějakého konkrétního cíle. Tento cíl by měl být specificky definován, aby projektový tým věděl, k čemu směřují. Tento cíl určuje projektový manažer a jeho určení je jedním z klíčových faktorů úspěchu. Hlavním účelem cíle projektu není pouze detailní specifikace výsledku, ale také porozumění ze všech zainteresovaných stran, které mají nějakou vazbu na projekt. Pokud by někdo nerozuměl cílům projektu, mohlo by to znamenat jejich ohrožení a případné nenaplnění. Aby se zjistilo, že je cíl

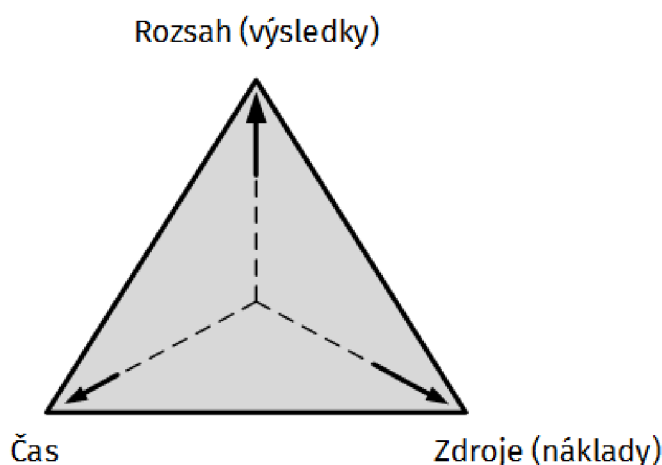
projektu správně definovaný, byla vytvořena technika SMARTi, kde jsou jednotlivá písmena odrazem atributů, které by cíl měl naplňovat:

- **Specific** – konkrétní cíl, kdy všichni vědí, co bude výstupem projektu.
- **Measurable** – měřitelný, kde je možné říct, zda byl tento cíl dosažen.
- **Achievable** – dosažitelný, vyhovuje všem stranám.
- **Relevant** – relevantní, dá se tohoto cíle dosáhnout.
- **Timed** – časově ohraničený, na jeho dokončení je vymezený určitý čas. [3]

3.1.6 Trojimperativ

Trojimperativ je znázornění základních proměnných, se kterými se v řízení projektu pracuje. Často jsou znázorňovány takto:

Obrázek 2: Trojimperativ projektu



Zdroj: [25]

Jsou zde vidět hlavní proměnné, které mají v projektu kombinaci s určitým poměrem. Všechny tři jsou spolu provázané a případný přírůstek jedné proměnné ovlivňuje výskyt proměnné druhé. Rozsah znázorňuje kvalitu i kvantitu výstupů. Čas pojednává o časovém rámci, který byl na projekt vyhrazen. Mezi zdroje (náklady) patří finanční náklady projektu a lidské zdroje. V každém projektu je snaha minimalizovat zdroje a čas, a zároveň maximalizovat rozsah. V podstatě jde o co nejlepší výsledek za použití co nejkratší doby a nejméně zdrojů. [6]

3.2 Agilní přístup řízení IT projektů

Agilní přístup řízení projektů začal být využíván okolo roku 1990 za účelem vyřešení potíží, které byly spojené s tehdejšími přístupy. Tradiční přístupy byly založeny na dodržování dlouhodobých plánů, kde vliv stran, které jsou do projektu zainteresovány, byl velice nízký. Agilní přístup si na rozdíl od toho zakládá na rychlých, malých dodávkách, které zákazník ihned obdrží a může je využívat. Následně má projekt možnost na základě reakce na své dodávky pozměnit své metody, cíle či vizi. Zároveň požadavky nejsou v agilním přístupu definovány ihned, ale jsou měněny v průběhu. Díky tomu se během vývoje produktu mohlo zanechat některých nepotřebných funkcionalit a ušetřit tak čas a náklady. [7]

3.2.1 Agilní manifest

Základ agilního přístupu je bezesporu Agilní manifest (Manifesto for Agile Software Development), který byl vytvořen právě v devadesátých letech dvacátého století. Jeho hlavním účelem bylo definovat základní principy všech agilních metodik. Tyto principy znějí 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. [7]

Ovšem definice agilního přístupu je složité téma a nestačí se odkazovat jen na Agilní manifest. Je tvořen velkým množstvím různých metod, které jsou založeny na rychlých změnách díky časté zpětné vazbě od zákazníka. K Agilnímu manifestu lze při popisu agilního přístupu použít i popis charakteristik, které jsou pro něj typické:

- **Iterativnost** – produkt je tvořen v krátkých cyklech.
- **Inkrementálnost** – produkt je dodáván po kouskách, nikoliv v celku.
- **Samořiditelnost** – Projektové týmy si sami řídí způsob vykonávání práce.

V třetím bodě je znázorněn velký rozdíl mezi tradičními přístupy a agilními. Agilní přístup sází na lidi a jejich schopnosti a kreativitu, na rozdíl od tradičního, který má jasně definované procesy a požadavky. [8]

3.2.2 Zákony agility

Steve Denning definoval tři zákony agility k určení společností, které by mohly uspět při zavádění agilního přístupu. Tyto zákony vyvodil na základě pozorování firem, které již agilní přístup úspěšně zavedly:

- **Zákon zákazníka** – Agilní projekty se soustředí na dodávku měřitelné hodnoty pro svého zákazníka. Tým by měl navyšovat hodnotu svého produktu, a pokud není schopen zjistit, zda hodnota stoupla, měl by najít důvod a nové řešení. Cíle a vize se zároveň upravují díky inkrementálnímu procesu přidání hodnoty produktu.
- **Zákon malého týmu** – Většina agilních metodik je využívána malými, samostatnými týmy, které pracují v malých cyklech na elementárních úkolech. Pokud se naskytne úkol velký, tým rozdělí tento úkol na větší množství menších a pracuje na nich postupně. Takto se zajistí, že se zákazníkovi dodá v obvyklých intervalech alespoň nějaká dodávka a pro členy týmu je jednodušší se zaměřovat na menší úkoly, které jsou jasnější a méně komplexní. Ve výsledku jsou členové týmu schopni dosáhnout synergie a působit jako jeden celek.
- **Zákon sítě** – Celá agilní organizace by se měla skládat z velkého množství malých komunikujících a spolupracujících jedinců, kteří mají jako hlavní prioritu uspokojení potřeb zákazníka. Právě v agilním prostředí má komunikace podstatnou roli pro spolupráci a sdílení problémů, vizí a požadavků, se kterými se každý jednotlivec v síti setkává. Aby se tohoto dosáhlo, je třeba zavést agilní přístup na celou síť, aby celá organizace smýšlela stejně a měla stejné cíle. [9]

3.3 Scrum

Scrum je agilní rámec, který se používá k řízení práce na komplexnějších produktech v rámci jednoho týmu. Je v něm možné využít různé techniky a procesy k řízení tak, aby byl neustále zlepšován jak produkt, tak i tým a pracovní prostředí. Jeho využití je široké, v dnešní době se používá k vývoji softwaru a hardwaru, dále také v oblastech marketingu a řízení společností. Jeho základ je v krátkém intervalu práce a snadno ověřitelných výstupech. Krátké intervaly, v kterém je produkt vyvíjen se nazývá sprint a doba tohoto časové úseku se pohybuje mezi jedním a třemi týdny. Každý další sprint úzce navazuje na ten předchozí a výstupem každého z nich je dodávka, která zákazníkovi přinese něco nového a použitelného.

Během sprintu nezasahuje management týmu do práce a každý tým reportuje své výsledky zákazníkovi, ne svému managementu. Plánování práce si tým dělá sám, vždy na pár iterací dopředu, sám si odhaduje náročnost úkolů v každém sprintu a sám si určuje, kolik a co se na konci sprintu dodá. [8]

Tento rámec stojí na třech základních kamenech:

- **Transparency (průhlednost)** – prezentování věcí tak, jak jsou. Všechny zainteresované strany jsou při komunikaci s ostatními každodenně úplně otevřené a mezi sebou si věří. Všichni spolu jdou za společným cílem a nikdo nemá jiné skryté úmysly.
- **Inspection (kontrola)** – každý člen týmu kontroluje, zda vše, co dělá on a ostatní, dává smysl. Na konci každého sprintu se produkt ukazuje zákazníkovi, aby se zkontrolovalo směřování produktu a jeho kvality. Pokud zákazník během kontroly není spokojený s výsledkem nebo změnil pohled na své požadavky, tým se díky kontrole adaptuje a za pochodu upraví budoucí funkcionality.
- **Adaptation (přizpůsobení)** – úzce souvisí s kontrolou. Členové týmu si běžně kladou otázku, zda jsou dneska blíže k cíli, než byli včera. Odpověď by měla jít ruku v ruce s důvodem, proč je Scrum v týmu zavedený, ať už rychlejší dodávka, zvýšený zisk, snížené náklady, vyšší míra spokojenosti zákazníka nebo lepší kvalita produktu. [10]

3.3.1 Scrumové role

Každý tým ve Scrumu funguje jako samostatná jednotka. To znamená, že si vše sám organizuje, sám na sebe bere odpovědnost a sám si volí způsob, jakým dosáhne svých cílů, které jsou obvykle vývoj nějakého produktu nebo služby. Každý agilní tým je založený na důvěře všech členů a na sdílení znalostí každého člena v rámci svého týmu. Ve Scrumu se rozlišují tři základní role: Product Owner, Scrum Master a člen týmu. Všechny role mají své specifické odpovědnosti a kompetence. [10]

3.3.1.1 Product Owner

Člověk v této roli má na starosti maximalizaci hodnoty produktu vyvíjeného týmem a říká, jakým směrem se má produkt ubírat. Běžně je považován za hlas zákazníka a v některých případech dokonce i zákazníkem je. Jeho další odpovědností je dohled nad produktovým backlogem, což je souhrn funkcí, které by se na produktu měly přidat, a jejich prioritizaci. On udává, která práce má přednost před jinou, a která má jaký vliv na zákazníka. Bez jeho vědomí se prioritizace práce v backlogu nemění. Jeho hlavní zodpovědností je tedy:

- Každý úkol v produktovém backlogu je jasně definován a každý člen týmu mu plně rozumí.
- Celý produktový backlog je přístupný pro všechny členy týmu i další zainteresované strany, které by chtěly vidět práci na produktu.
- Vše v backlogu je zprioritizováno, členové týmu vědí, kde je prioritizace největší.

[11]

3.3.1.2 Scrum Master

Role Scrum Mastera, také někdy označována jako agilní kouč, je zodpovědná za podporu a prosazování agilního stylu myšlení, agilních metodik a principů ve svém týmu. Snaží se o to, aby celý tým pochopil agilní přístup a teorii spojenou s tím, a pomohl týmu přenést tyto znalosti do praxe.

Jeho spolupráce s Product Ownerem i s členy týmu je velice úzká a pomáhá jim například s těmito činnostmi:

- vede scrumové ceremonie,
- pomáhá Product Ownerovi s jasnou definicí a správou položek v produktovém backlogu,
- odstraňuje překážky, které brání týmu se plně soustředit na práci,
- pomáhá členům týmu se rozvíjet,
- pomáhá pochopit rozsah sprintu a jeho cíle.

Zároveň spolupracuje s lidmi mimo svůj tým, například s dalšími Scrum Mastery v rámci své organizace. Ve svém okolí iniciuje změny, které mají zvýšit týmovou produktivitu. [11]

3.3.1.3 Člen týmu

Celý tým funguje jako sobě schopná jednotka, která se sama rozhoduje a bere za svá rozhodnutí plnou odpovědnost. Rozhodování v týmu probíhá skupinově za přítomnosti všech jeho členů. Ti mezi sebou sdílí veškeré užitečné informace, nápady, postřehy a na základě těchto kolektivních informací poskytují další kroky. Díky tomu je daleko větší prostor pro prosazení individuálních nápadů a jejich realizaci.

Celý vývojový tým se každou iterací (sprint) zavazuje, že na jeho konci bude dodána nová hodnota ke stávajícímu produktu. K dosažení tohoto cíle tým nepotřebuje pomoc mimo své členy a má veškeré znalosti a dovednosti k naplnění svého závazku. Role členů týmu nejsou jedna od druhé nijak rozlišovány, ať už má člen týmu jakoukoliv specializaci. Agilní myšlení členy vede k rozšiřování svých hranic a podporuje jejich všestrannost. Množství členů každého týmu není nijak specificky definováno, tým by avšak měl zůstat tak velký, aby zůstal flexibilní a produktivní. [11]

3.3.2 Scrumové artefakty

Jedná se o nástroje, které napomáhají týmu udržovat transparentnost práce. Důležité je, aby byly tyto artefakty pochopené jak týmem, tak zainteresovanými stranami, a zároveň aby každý věděl, proč tyto artefakty používá.

3.3.2.1 Sprint

Již bylo řečeno, že se jedná o určitý časový úsek, který je vymezen týmem pro dodání nových funkcionalit zákazníkovi. Každý sprint by měl být pro jeden tým stejně dlouhý. Jeho trvání by mělo být tak dlouhé, aby na jeho konci bylo, co prezentovat, ale ne tak, aby se tým nepřipravoval o zákaznickou důležitou zpětnou vazbu. Kratší sprinty jsou také lépe udržitelnější z hlediska cílů a pozornosti členů týmu. Každým sprintem by se tým měl něco nového naučit nebo něco zlepšit, což by měl využít ve sprintu dalším. Pokud se stane, že se během sprintu nestihne plánovaná dodávka, pravděpodobně nedošlo ke správnému rozpadnutí úkolů na malé části, nebo tým přecenil své síly, z čehož se opět může v plánování dalšího sprintu poučit. [12]

3.3.2.2 Produktový a sprintový backlog

Jedná se o „skladiště“ všech úkolů, které jsou zařazeny do budoucího vývoje produktu. Nad tímto prostorem vládne Product Owner a je jeho zodpovědností, aby zde byly veškeré důležité požadavky na produkt. Tyto požadavky jsou v podobě tzv. „User stories“ a obsahují informace o prioritě, popisu funkcionality, odhadované pracnosti a definici, jak tým pozná, že je funkcionalita hotová. Každá User story se dále dělí na „Tasky“ (úkoly), které je třeba udělat, aby byla User story dokončená.

Celý produktový backlog prochází každodenním vývojem, aby obsahoval to, co je reálně potřeba udělat. Nové úpravy na produktu jsou do něj pravidelně přidávány, ale může se stát, že se některé již sepsané User story i zahazují, pokud to z předchozích sprintů vyplynulo.

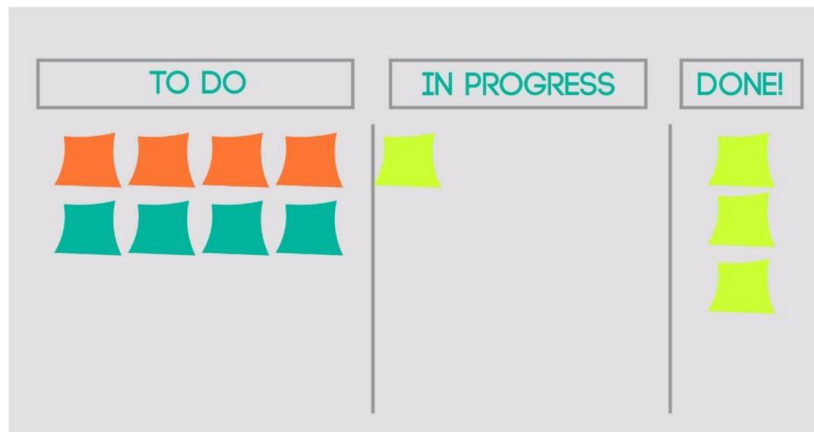
Dále existuje sprintový backlog, který obsahuje User stories, které si tým vybral v rámci plánování k dokončení v současném sprintu a zavazuje se k jejich dodání. Zároveň je zde uveden cíl sprintu. Jedná se o zcela transparentní nástroj, který ukazuje odvedenou a zbývající práci sprintu. [11]

3.3.2.3 Scrum tabule

Vizuální podoba sprintového backlogu se nazývá Scrum tabule. Znárodnuje, v jakém stavu je každý z požadavků, které se v současném sprintu nacházejí. Díky tomu každý člen týmu jednoduše ví, co už se udělalo, na čem práce ještě probíhají a co se ještě ani nezačalo. V různých týmech se tato tabule používá různými způsoby. Existují týmy, kde se používá tabule elektronická, a někde je možné vidět tabuli fyzickou, kde si členové týmu přehazují jednotlivé úkoly z jednoho stavu do druhého. Každá tabule by měla mít alespoň tři základní sloupce:

- **To Do** – na čem se ještě stále nezačalo pracovat.
- **In Progress** – na čem tým již začal pracovat.
- **Done** – co tým již vytvořil a pokládá se za hotové.

Obrázek 3: Příklad scrum tabule



Zdroj: [26]

V praxi se stává, že se do tabule přidává i více sloupců mezi které například patří „Waiting“ (co se již začalo dělat, ale nyní to čeká), „In Test“ (už je dovyvinuto, ale ještě se musí otestovat) nebo „Rejected“ (bylo zamítnuto a zpracovávat se nebude). Každý člen týmu se k úkolům podepíše, což znamená, že na nich pracuje a v rámci tabule je posouvá až se dostanou do posledního sloupce. Je možné, že na jednom úkolu pracuje během sprintu i více členů a tento úkol si z jednoho na druhého během sprintu přehazují. [13]

3.3.2.4 Story points

Story point je jednotka, která v agilním prostředí určuje náročnost úkolů, a která by měla odrážet odhad týmu, jak složité pro něj bude úkol dokončit. Jelikož si každý tým určuje složitost úkolů sám a velmi se zde odráží subjektivita každého člena, celková hodnota stejného úkolu ve dvou různých týmech se může lišit. Story points se ke každé User story udávají, aby měl tým možnost, jak přesně a jednoduše naplánovat další sprint. Způsob, jakým týmy ohodnocují, se může lišit nejen mezi týmy, ale v průběhu času i v týmu samotném. Vše je závislé na složení týmu a jeho zkušenostech. Jiným stylem se bude ohodnocovat problém, který tým řeší na denní bázi, oproti problému, se kterým žádný člen týmu nemá moc zkušeností. Každým dalším sprintem je tým schopnější přesněji ohodnocovat danou práci, aby mohl naplánovat další sprint co nejlépe.

Celková škála pro hodnocení se opět liší u každého týmu. Někde se používá pro ohodnocení náročnosti velikost oblečení, kde XS je nejmenším, triviálním problémem, za to XL už je pro tým extrémně náročný a možná by se měl zamyslet nad jeho rozpadnutím, tedy rozdělením do problémů menších. Dalším způsobem, jak ohodnocovat User stories, je pomocí Fibonacciho posloupnosti, kde opět číslo 1 je pro jednoduchý úkol a 21 odpovídá velice náročnému úkolu. Ovšem existují i další způsoby, jak práci ohodnotit. [14]

3.3.2.5 Velocita

Metrik vyjadřující, kolik práce je tým schopen dokončit během jednoho sprintu. Celková velocita je určena v jednotkách Story points. Díky této metrice je tým schopný plánovat budoucí sprinty na základě sprintů předchozích. V praxi se může stát, že se velocita týmu může změnit například při dovolených členů týmu nebo pokud se tým zmenší nebo zvětší. Pro lepší představu je velocita znázorněná v grafech, které se nazývají Burndown chart a Velocity chart, kde se dá monitorovat pro historické sprinty. [14, 15]

3.3.3 Scrumové ceremonie

Součástí každého sprintu je několik schůzek týmu, které slouží několika účelům. V agilní terminologii jsou tyto schůzky nazvané ceremoniemi. Tyto schůzky podporují aktivní komunikaci a týmovou spolupráci členů týmu a celkově slouží ke zlepšení průběhu sprintu, ať už plánováním práce nebo prezentací práce, která se již odvedla. Na každé z těchto schůzek by měli být přítomni všichni členové týmu. Pokud se nějaký člen nedostaví, měl by mít možnost si výsledky ceremonií projít, aby měl přehled o tom, co se v týmu děje.

3.3.3.1 Sprint Planning

Zkráceně „Planning“ je první ceremonií, která během započnutí nového sprintu probíhá. Zde se sejde celý tým, aby si právě započatý sprint naplánoval. Během této ceremonie se z produktového backlogu předávají úkoly do backlogu sprintového a probíhá diskuze na všemi těmito převedenými úkoly. Výstup každého Planningu by měl zodpovídat dvě důležité otázky ohledně produktu:

- Jakou produktovou hodnotu tým na konci tohoto sprintu přinese zákazníkovi?
- Jak docílíme toho, aby tato hodnota byla dodána?

Důležitá role při Planningu je role Product Ownera, jelikož má největší přehled o prioritách a potřebách klienta. Ten navrhuje položky, které by se ve sprintovém backlogu měly objevit a určuje jejich prioritu. Celý tým má možnost upravovat jeho návrhy a vznášet dotazy nebo připomínky ohledně těchto návrhů. Dále tým určuje, kolik úkolů z těchto navržených je schopný dodat, a které již jsou nad jeho kapacity. Scrum Master, který je také přítomný, figuruje jako přisedící a kontroluje komunikaci a celkové pochopení. Často také vznáší návrhy, pokud mu něco není jasné, čímž podněcuje členy týmu k debatě či zamyšlení. Pokud jsou dvě důležité otázky zodpovězeny a tým ví, co má další sprint dělat, je Planning uzavřen a sprint spuštěn. [16]

3.3.3.2 Daily Scrum

Tato ceremonie, taktéž nazývaná jako Stand-up, se objevuje ve sprintu každý den. Jednotliví členové týmu na ní shrnují průběh své práce a informují o práci, která je dnes čeká. Ceremonie by neměla trvat déle než čtvrt hodiny a jejím hlavním účel je, aby měl každý člen přehled o aktivitách ve svém týmu. Je běžnou praxí, že tato schůze se koná ve stejný čas během začátku dne. Každý Stand-up má jinou podobu v závislosti na preferencích týmu, kde někteří preferují otevřenou diskuzi nad sprintovým backlogem, zatímco jiní si po jednom odpovídají na stěžejní otázky:

- Jakou práci člen týmu odvedl den předešlý?
- Jaké práci se hodlá člen týmu věnovat dnes?
- Existuje něco, co neumožňuje vykonání práce? [12, 17]

3.3.3.3 Backlog Grooming

Backlog Grooming, kterému se taky někdy říká Refinement, je schůzka týmu konající se alespoň jednou během sprintu, ale v závislosti na délce sprintu nebo potřebě se může během sprintu vyskytnout i víckrát. Jak může napovídat název ceremonie, jejím hlavním cílem je pobavit se o úkolech, které jsou umístěné v produktovém backlogu.

Jednou z nejčastějších aktivit na této schůzi je oceňování úkolů, které se v backlogu objevily nově a zatím neprošly Groomingem. Během toho každý člen dle informací, které obdržel při důkladném popisu úkolu, udělí úkolu počet Story points, které uzná za vhodné. Takto se vezmou návrhy od všech členů týmu a porovnají se. Pokud se tyto hodnoty sobě blíží (nejlépe když jsou totožné), pak se úkol těmito body ohodnotí. Pokud je rozptyl příliš velký, diskutuje se o důvodech, které členové měli pro udělení svého odhadu, a po diskuzi se opět začne hlasovat. Takto to jde dál, dokud se tým neshodne na nějaké hodnotě. [12]

3.3.3.4 Sprint Review

Ceremonie, kde se zákazníkovi předvádí odvedená práce za poslední sprint, taktéž označována jako Sprint Demo, slouží jako kontrola, zda jde projekt správnou cestou, a zároveň je zde prostor pro načerpání nových připomínek, požadavků a úprav. Tato schůzka je jednou z nejvíce typických pro Scrum a dává zákazníkovi pocit, že je přímo součástí vývoje produktu. Vše, co se na této schůzce prezentuje, by mělo být funkční a mít pro zákazníka přidanou hodnotu. [17]

3.3.3.5 Sprint Retrospective

Poslední schůzka, která se v rámci sprintu koná, se zkráceně nazývá Retrospektiva. Své místo má za Review, těsně před Planningem. Tato ceremonie slouží k tomu, aby vývojový tým mohl zhodnotit poslední sprint po všech stránkách, ať už se to týká práce samotné nebo personálních a vztahových záležitostí. Tým by si zde měl vyzdvihnout, které věci se mu podařily, na kterých ještě musí zapracovat, a které se nepovedly vůbec. Po tom, co se tyto body definují, se nad nimi spustí debata a řeší se, jaké kroky podstoupit k tomu, aby se ty záporné připomínky příští sprint již neobjevily. Často se stává, že se na Retrospektivě řeší také mezilidské vztahy, které jsou součástí práce v týmu. I tyto problémy se snaží tým vyřešit, aby byl sprint následující jednodušší a příjemnější pro každého člena. Aby se ověřilo, že se kroky, které byly definované ke zlepšení práce během sprintu, uskutečnily, pak se tyto kroky objevují na následující Retrospektivě, kde si tým ověří, že udělal to, k čemu se vnitřně zavázal a zmíněné problémy se tento sprint již neopakovaly. [11]

3.4 Kanban

Další agilní metodikou, kterou je často možné vidět v agilních projektech, je Kanban. Poprvé se zmínka o něm objevuje v Japonsku, v automobilce Toyota, kde Taiichi Ono v polovině dvacátého století přišel s myšlenkou vyrábění součástí až ve chvíli, kdy jsou opravdu potřeba, protože skladování nadbytečných součástí bylo z jeho pohledu nákladné. Proces byl realizován pomocí kartiček, kde každá součástka odpovídala jedné kartičce. Pokud součástka došla, putovala její kartička do výroby, kde to bylo pochopeno jako signál k výrobě součástí nových. [18]

Úspěch této metodiky byl veliký, avšak do světa softwarového inženýrství se začal převádět až kolem roku 2004, kdy metodiky převzal David Anderson a přizpůsobil ji pro vývoj softwaru. Poté představil tuto metodu vývojovým IT týmům ve společnosti Microsoft, kde měl Kanban pomoci s vizualizací jejich práce a zároveň zredukovat rozpracované úkoly.

Kanban je známý svou jednoduchostí, na rozdíl od Scrumu v něm nejsou například definované žádné týmové role ani sprintové ceremonie. Hlavním cílem Kanbanu by měly být následující body:

- omezení rozpracované práce na minimum,
- vizualizace práce probíhající na produktu,
- zaměření na hladký tok práce na produktu,
- neustálé zlepšování Kanbanového systému.

Pro jasnou vizualizaci práce se převzala „kartičková“ metoda a dal se jí nový název Kanban board. Z této vizualizace vychází například i Scrum tabule, která již byla zmíněna. Kanban board může být fyzický i elektronický a také má v základu tři sloupce, které odpovídají práci chystané, dokončené a probíhající. Aby docházelo k omezení rozpracované práce, dbá se na limit, který určuje počet kartiček ve sloupci probíhajících úkolů. Měří se, jak dlouho jednotlivým papírkům trvá dostat se ze sloupce chystaných úkolů do sloupce dokončených úkolů. Je snaha o snižování této doby na minimum, aby tým v jednu chvíli neměl rozpracovaných příliš mnoho úkolů. [19]

Kanban je kvůli své jednoduchosti a pár principech nástroj, který si jednotlivé agilní týmy dále uzpůsobují, aby jim vyhovoval. Je například časté, že se spojuje právě Kanban se Scrumem, kde se tým snaží držet hlavních principů Kanbanu, ale zároveň během iterací pořádají stejné ceremonie jako ve Scrumu. [18]

3.5 Crystal

Metodika Crystal ve své podstatě není pouze jednou metodikou, ale jedná se o rodinu metodik, které se rozdělují na základě velikosti produktových týmů. Vytvořená byla Alistairem Cockburnem, který byl taktéž přítomný u zrodu agilního manifestu. Tato metodika začala být používána roku 1991 ve společnosti IBM.

Všechny metodiky z rodiny Crystal mají společných několik agilních principů, které se snaží všechny splňovat. Jedná se o:

- **Častá dodávka** – zákazníkovi je dodávána nová hodnota produktu častěji. Pokud se jedná o projekty větších měřítek, je zákazníkovi poskytnuta demo verze a následně je získána zpětná vazba.
- **Sbírání zpětné vazby** – tým se často schází a diskutuje nad směrem projektu. Také se setkává se zákazníky a řeší s nimi jejich názory a připomínky.
- **Neustálá komunikace** – U menších týmů je důležité pro členy týmu pracovat z jednoho místa, aby při svých běžných konverzacích mohl vyplynout důležitý postřeh některého z členů.
- **Bezpečnost** – jedná se o dva druhy bezpečnosti. Jedním z nich je bezpečnost členů týmu při komunikaci. Aby byli efektivní a pravdiví, nemusí se bát následků nebo případnému shazování ze strany druhých. Druhý druh bezpečí se týká zákazníka. Každý projekt by se měl na bezpečí zaměřit dle vytvářeného produktu. Pokud jsou například zpracovávána soukromá data zákazníka, je důležité zajistit bezpečí těchto dat.
- **Soustředění na práci** – každý člen týmu by měl znát nejvyšší priority, na kterých by měl mít možnost bez vyrušování pracovat.
- **Testování a podpora** – v Crystalu je dán velký důraz na kontrolu produktu. Vývoj doprovází automatizované testy, integrační testy a podpůrné verze. [20]

Po definování základních principů práce v Crystalu, byl tento model rozdělen následujícím schématem:

Obrázek 4: Model metodiky Crystal

	Clear	Yellow	Orange	Red	Maroon
Life (L)	L6	L20	L40	L80	L200
Essential Money (E)	E6	E20	E40	E80	E200
Discretionary Money (D)	D6	D20	D40	D80	D200
Comfort (C)	C6	C20	C40	C80	C200
	1-6	7-20	21-40	41-80	81-200

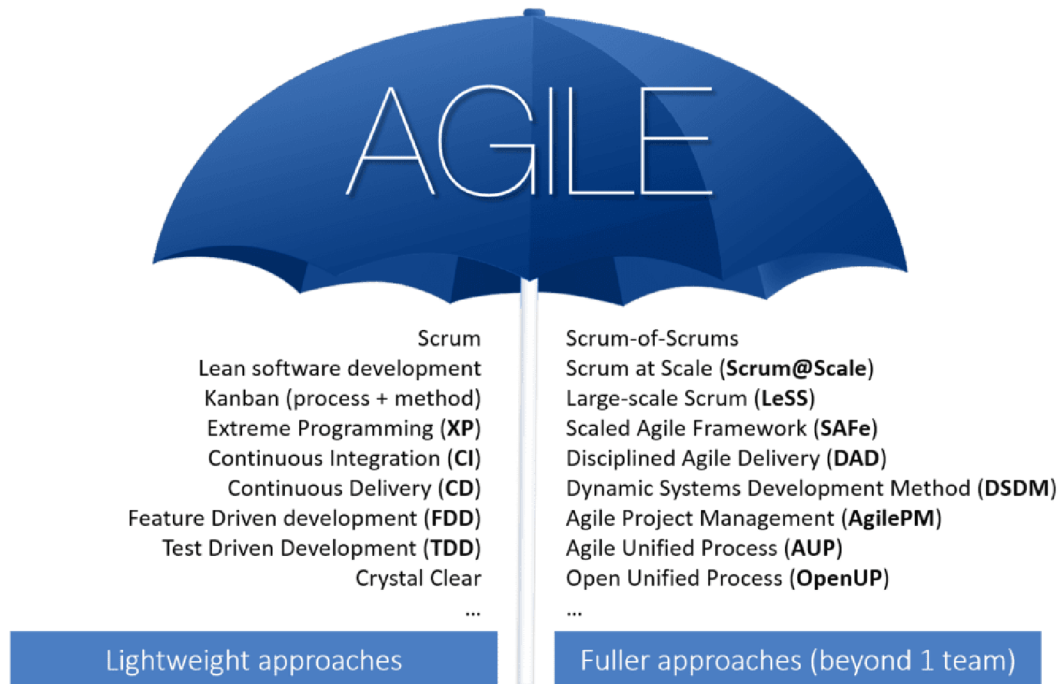
Zdroj: [27]

Tato tabulka rozděluje projekty dle velikosti a možného poškození. Dle velikosti byly projekty rozděleny do pěti skupin, kde nejmenší skupiny jsou mezi jedním až šesti členy, zatímco největší jsou definovány do dvou set členů. Na základě velikosti projektu se skupinám přiřazují barvy. Druhým rozdělením je kritičnost produktu, pokud systém přestane fungovat. V tabulce je vidět rozdělení do čtyř skupin. První skupinou jsou projekty, kvůli kterým při selhání systému ztratí zákazník svůj komfort. Při chybě v druhé skupině přijde zákazník o peníze, které na jeho fungování nemají velký dopad. V třetí skupině se zákazník už musí potýkat se ztrátou vyšších objemů peněz. V tomto případě už je ohroženo jeho fungování. V posledním, extrémním případě, se jedná o ztrátu životů, pokud systém nebude řádně fungovat. [20]

3.6 Scaled Agile Framework

Ať už Kanban, Scrum nebo Crystal, všechny tyto metodiky patří do agilních rámců pro projektové řízení. S postupem času se začal agilní přístup používat nejen v rámci jednotlivých projektů, ale také v rámci celých organizací. Pro znázornění rozdílů mezi metodikami pro organizace a projekty existuje toto schéma:

Obrázek 5: Rozdělení agilních metodik



Zdroj: [28]

Mezi metodologií zaměřenou na celou organizaci patří například SAFE (Scaled Agile Framework). Škálovaný agil, jak se také metodologii SAFE říká, je jednou z nejvíce oblíbených možností, jak aplikovat agilní přístup na celé organizace. Mezi největší organizace, které SAFE používají jsou například Google nebo Netflix. Jde v ní hlavně o koordinaci projektových týmů během jejich práce. Tyto týmy zároveň využívají agilní metody vývoje. V agilních organizacích je tedy nejčastěji vidět, že jednotlivé projekty používají Scrum nebo Kanban, v závislosti na potřebách a preferencích týmu. V rámci organizační struktury se v SAFE tvoří autonomní týmy, které se zaměřují na řešení klientských potřeb. Tyto týmy mohou mít různá složení, od produktových a marketingových specialistů až po vývojáře a testery. Nejdůležitější podmínkou je, aby tým samotný dokázal pokrýt potřebu klienta sám bez pomoci zvenčí. [21]

3.7 Spotify Model

Ve stejné době, kdy začal vznikat SAFE, se objevuje další nástroj, jak dostat agilní přístup do celé organizace. Ten představují Henrik Kniberg a Anders Ivarsson roku 2012. Znázorňuje radikálně jednoduchý způsob, jakým se postavila firma Spotify k agilnímu přístupu. Tento způsob byl sepsán a představen světu jako příklad, jak zavést agilní metodologii do celé organizace. Tomuto způsobu se říká Spotify Model. Jeho největší důraz je kladen na technickou a kulturní část organizace. Zaměřuje se na způsob, jak se kolem práce organizovat, místo na to, jak konkrétní práci udělat. [22]

V rámci tohoto modelu existují základní organizační celky, které se v rámci celé organizace prolínají. Jedná se o Squad, Tribe, Chapter a Guild.

- **Squad** slouží jako náhrada agilních týmů v metodologii SAFE. Opět se jedná o autonomní celky, které dodávají klientovi požadovanou hodnotu, ať už v produktu nebo v určitých službách. Na základě zvolené metodiky v projektovém řízení lze nalézt ve squadech různé role, například ve Scrumu to jsou Squad Member, Product Owner a Agile Coach. Všechny tyto role byly již zmíněny a popsány v předchozích kapitolách.
- Squad jako autonomní jednotka je navržený, aby fungoval samostatně. To ovšem neznamená, že je izolován od ostatních squadů v organizaci. Existují tzv. **triby**, které shlukují několik squadů pod sebe. V rámci jednoho tribu se squady snaží pokrýt určitou uživatelskou potřebu. V rámci tribu si jsou všichni členové rovni, ale existuje zde role jménem **Tribe lead**, která dohlíží na prospívání tribu. V těchto celcích se schází squady obdobně jako členové týmů ve squadech a diskutují nad společnými problémy. Současně na těchto schůzích probíhá výměna informací, aby si byl každý vědom toho, co se v jeho tribu děje. Squady uvnitř tribu jsou na sobě často nějakým způsobem závislí a mají potřebu spolupracovat.
- Vedle squadů, kde každý zodpovídá za vlastní produkt, a tribu, který zodpovídá za určitou potřebu zákazníka, existuje ještě třetí celek, který se nazývá **chapter**. Tento celek v sobě spojuje v rámci jednoho tribu, skrz všechny squady, pracovníky, kteří mají podobný výčet schopností nebo pracují na podobných problémech.

- Poslední důležitou komponentou Spotify modelu jsou **guildy**. Fungují obdobně jako chaptery, nicméně pojitko mezi jejich členy nejsou společné schopnosti, ale stejné zájmy.

Kromě daných struktur a organizační kultury Spotify model nepojednává o přímých postupech, jak by se správně měla práce dělat. Nabízí velké množství svobody v oblasti exekuce práce a jednotlivé squady si styl své práce určují kompletně samy. V tomto případě se jedná o lehký framework, který nemusí fungovat každému, ale je v něm spousta místa na vlastní úpravy. [22]

3.8 Agilní transformace

Ať probíhá agilní transformace v rámci jednoho projektu nebo celé organizace, jedná se o dnes zcela obvyklou záležitost. Všude ve světě je moderní být agilní a velké množství společností se snaží použít agilní principy tak, aby jim fungovaly co nejlépe. Samotná transformace je velmi složitým procesem, který je závislý na mnoha aspektech, jimiž jsou například velikost firmy nebo vnímání a ochota zaměstnanců. Pokud je tedy řeč o změně celé společnosti, je třeba přebudovat organizační struktury, kulturu organizace, přístup zaměstnanců i managementu. Hlavně v rámci řízení práce se agilní metodiky od těch tradičních velice liší, je proto potřeba, aby si lidé na tuto změnu navykli a pochopili, proč nastala. [8]

K agilním přístupům se ve firmě lze dostat od zaměstnanců nebo od vrcholového managementu. Jak se tyto dvě části v rámci organizace shodnou často bývá předmětem úspěchu, potažmo neúspěchu celé transformace. Pokud alespoň jedna strana s agilními metodikami nesouhlasí, je velice náročné agilní principy udržet. Proto je důležité, aby všichni měli od transformace stejná očekávání. [8]

Celá změna vstříc agilním přístupům není jen o využívání agilních technik, metodologií a nástrojů. Důležité jsou také postoje a přístupy jednotlivých členů společnosti k agilnímu myšlení při práci. V praxi se na rozdíl od tradičních metodik značně rozvíjí důvěra v zaměstnance a jejich svoboda v rozhodování. Management se snaží méně kontrolovat výsledky práce, místo toho se více snaží poskytnout k práci vše potřebné a pobízet pracovníky k lepším výkonům. Ti v rámci své práce musí věřit, že svou práci vykonávají správně. Jejich hlavním cílem je spokojenost zákazníka, nikoliv splnění požadavků svých nadřízených. Komunikace mezi managementem a pracovníky musí být oboustranná, upřímná a transparentní. Agilní přístup si sice zakládá na rozvíjení jedinců, ale zároveň přikládá důraz na týmovou práci. Ta je výsledkem všech členů týmu jako celku, nikoliv jako součtu jednotlivců. [8]

Snaha o zavedení agilních metodik v rámci celé společnosti, která má v rámci tradičních hierarchicko-byrokratických přístupů velkou tradici, může trvat i několik let. Je to velice složitá organizační a kulturní transformace. V rámci těchto změn existují modely, jak proces transformace úspěšně dovést do jeho konce. Tyto modely se zabývají řízením změn a jeden z nejznámějších modelů pro koordinaci agilní transformace je model řízení změn dle Johna Kottera. Tento model má osm základních kroků, kde první čtyři kroky tohoto modelu pomáhají otevřít status quo organizace, další tři následně pomáhají zavést požadované změny řízení. Poslední krok dopomáhá organizaci nastavené změny ustálit a zajistit tak jejich trvalost. [23]

3.8.1 Kotterův model řízení změn

V rámci Kotterova modelu je třeba detailněji tento model popsat a vysvětlit jednotlivé kroky, o kterých model pojednává.

V prvním kroku je dle Kotterova modelu potřeba vyvolat pocit naléhavosti změny. Změna v rámci organizace nikdy nebude lidmi přijata, pokud nechápou její důležitost a potřebu. Pokud lidé důležitost změny pochopí, projeví svou vlastní aktivitu a chuť k její aplikaci. Díky tomu se zvyšuje pravděpodobnost, že bude ve výsledku změna úspěšná. V rámci změny je potřeba prozkoumat konkurenci a tržní prostředí. V rámci tohoto zkoumání dochází k poznání kritických míst organizace, ale také příležitostí. Tyto příležitosti jsou dále předmětem debat v rámci organizace. [23]

Druhý krok pojednává o založení tzv. koalice, která má v rámci organizace pravomoc požadovanou změnu zavést. Dle Kottera by měli být členové této koalice vůdčí typy, s určitou charismatickou úrovní, kteří zastávají vysokou formální funkci. Tito lidé musí být zároveň pro změnu nadchnutí, které v rámci svých dobrých komunikačních dovedností předávají dál. Koalice by také měla mít silné vazby na veškeré členy organizace, díky kterým mohou ovlivňovat ostatní zaměstnance. V neposlední řadě by měla být tato koalice napojená na nejvyšší management organizace, ideálně pokud je některý z jejích členů zároveň součástí tohoto managementu. [23]

Třetí krok, který bývá jedním z nejdůležitějších, zahrnuje plánování a tvorbu vize, která napomáhá k řízení celého procesu. V rámci plánování je potřeba vytvořit strategickou stránku, jak dané vize dosáhnout. Tato vize pomáhá informovat o změně širší skupiny lidí a zároveň díky ní lidé lépe pochopí, co od změny mají čekat. Tato vize by měla zůstat celistvá napříč celou organizací. Při jejím nepochopení se může stát, že se každá část organizace bude řídit vizí vlastní, kde každá bude mít jiný záměr. V tomto případě může dojít k neúspěšné změně řízení. [23]

Čtvrtý krok obsahuje kompletní komunikaci vytvořené transformační vize z třetího kroku. Komunikace na organizaci by měla jít všemi dostupnými prostředky, aby s vizí byli všichni pracovníci seznámeni a správně jí pochopili. Pro celkovou úspěšnost změny je správná komunikace klíčový prvek. V rámci této komunikace jsou pracovníkům předávány dopady změn na jejich každodenní pracovní život. Důležité je informovat o kladných, ale hlavně i o negativních dopadech. Správně zvolená komunikace dokáže zvýšit zaměstnanecké nadšení ke změně, také ale může dojít na zmatek, strach a odpor. Proto je důležité zvolit ke komunikaci správný přístup, aby vědomost pracovníků nepůsobila spíše proti změně než naopak. Členové koalice prezentují svou vizi nejen slovně, ale zároveň i v praxi, kde oběma způsobům komunikace musí zaměstnanci důvěřovat. Členové koalice se při komunikaci naskrz organizací staví do velice viditelné pozice. Lidé je budou pozorovat a dávat pozor, zda jdou jejich činy souběžně s tím, co prezentují ústně. Pokud tomu bude naopak, mohlo by to vést k nedůvěře lidí, tím pádem i k neúspěšné změně. [23]

V pátém kroku začíná praktické konání změn. Součástí těchto změn je například delegování činností do širšího spektra lidí, než je koalice. Pověření lidé mají za úkol odstranit překážky, které se neslučují s vytvořenou vizí, a tudíž brání aplikaci změny. Tyto překážky mohou být například historická organizační struktura společnosti, organizační procesy a obavy zaměstnanců o následky změn. Kromě odstraňování překážek je zde důležitá práce s lidmi, na které změna bude mít dopad. Tito lidé by měli být povzbuzováni, aby učinili kroky, které pomohou přijmout změnu v jejich organizaci. Zároveň by se neměl management organizace bát zbořit historické struktury a zrušit zastaralé procesy, které změně nevyhovují. [23]

Šestý krok se věnuje dosahování krátkodobých vítězství, které dohromady posouvají proces změny kupředu. Celková transformace společnosti není krátkodobou otázkou, proto je nutné mít jasný plán. Ten musí obsahovat sadu dílčích cílů a úspěchu, kterými je potřeba projít. Díky tomu je vidět, jak se řešení posouvá. Pokud při sledování dlouhodobého plánu lidé nevidí pokrok, ztrácí většinou ve změnu víru, a nebudou chtít ve změnách pokračovat. Zároveň by se organizace měla zaměřit na oceňování zaměstnanců, kteří nějakým způsobem pomohli v rámci změny docílit těchto malých vítězství. [23]

Sedmý krok je hlavně o vytrvání ve změnách. K tomu se používají výsledky (ideálně pozitivní) ze změn, které nastaly doteď. Aby se změna dostala i na systémy, které nebyly v úplném souladu s vizí, je potřeba vybudovat důvěru díky předchozím zkušenostem. Dále v rámci transformačních změn přidávat další akce, které by pokryly zbytek organizace. S ohledem na transformaci je potřeba myslet i na zaměstnance jako jednotlivce. V rámci změn dochází k náboru nových lidí, povyšování současných zaměstnanců a rozvíjení těch, kteří se chtějí aktivně zapojovat do změn a aplikace transformačních vizí. [23]

Poslední osmý krok upevňuje změny, které v organizaci proběhly. Zde se jedná o kulturní záležitost, kdy by pracovníci měli brát nové zavedené změny jako součást pracovní kultury, a tím pádem je přijmout za své. I zde je potřeba se zaměřit na najímání zaměstnanců, kteří mají podobné smýšlení jako zavedená změna, a proškolení zaměstnanců současných. Obzvlášť důležité je toto myšlení u manažerských pozic, kde se tito vedoucí pracovníci musí ztotožňovat se změnami, které proběhly. Čím výše postavený člověk v organizaci je, tím méně stačí na to, aby celá dlouholetá snaha o zavedení změny ztroskotala. [23]

Každá úspěšná změna prošla těmito osmi kroky. V praxi se může stát, že některé kroky neběží v popsaném pořadí nebo běží souběžně. I v tomto případě může nastat úspěšná změna, avšak při přeskočení kroku nebo jejich špatné implementaci může nastat řada problémů, které následně vedou k neúspěchu. Pokud dojde k problémům v prvních čtyřech krocích, nemusí mít požadovaná změna dostatečný základ, aby se v organizaci uchytila. Naopak při problémech v kroku osmém může nastat situace, že změna v organizaci proběhne, ale v následujících několika letech se vše vrátí do časů před změnou, tudíž se ve výsledku jedná o neúspěšnou implementaci změny řízení. [23]

3.8.2 Problémy v organizačních změnách

Chybami, které nastaly při změně řízení v organizacích, se zabývá bezpočet odborníků ve světě. John Kotter, který ve svém modelu popisuje kroky ke změně, definuje obvyklé problémy, na které narazil při změnách řízení v organizacích. Patří mezi ně nedostatečná komunikace vize změny, nedostatečně silná koalice, která není schopná prosadit požadované změny, špatně definovaná vize, která by měla být pochopena, neukotvení změny po její aplikaci a neodstranění překážek, kvůli kterým není možné změny aplikovat. [23]

Důvodů pro selhání transformace je mnoho, avšak většina je úzce spjatá s komunikací. Zanedbaná komunikace vize, stavu změny, plánů a dopadů směrem k zaměstnancům bývá častým důvodem selhání. Tyto problémy se mohou objevit v jakékoliv transformaci. Také se může stát, že organizace bude na tyto problémy dobře připravena a jejich následky je schopna zredukovat na minimum. Celkový výsledek se liší pro každou organizaci a žádná transformace neprobíhá úplně stejně jako jiná. [21]

Společnost by před reálnou změnou měla dojít ke dvěma důležitým bodům transformace. Každá změna by měla mít dostatečnou podporu z vysokého managementu. To znamená, že by změna měla být zaměstnancům prezentována z vedení tak, aby ji přijali. Změnu nestačí pouze řídit, ale je třeba ji tlačit kupředu. V druhé části by pak management měl chápat pocity svých zaměstnanců a vyřešit jejich důvody, proč ke změnám mají odpor. Pokud nebudou chtít zaměstnanci změnu akceptovat, není možné, aby transformace skončila úspěšně. [21]

4 Vlastní práce

Praktická část této práce je rozdělena do dvou bodů, které se sebou velice úzce souvisí. První bod se týká agilní transformace organizace, která byla vybrána, a druhý bod popisuje změny v práci na projektu, který také prošel transformací. Oba tyto body probíhaly zároveň. Pro lepší pochopení, jak změna probíhala, bylo uskutečněno několik hloubkových rozhovorů se zaměstnanci, kteří si transformací prošli. Výpovědi těchto zaměstnanců jsou použité ve většině bodů, kterým se práce věnuje, a prohlubují tak povědomí o tom, jak transformace probíhala z pohledu zaměstnance.

Hloubkové rozhovory probíhaly všechny během stejného období, aby byly zpětné vazby aktuální. Respondenti, kteří se rozhovorů účastnili, byly osobně přítomni a odpovídali na konkrétní strukturované otázky vytvořené na základě obsahu práce. Během těchto otázek často vyplynuly dodatky k otázkám, o které by práce byla v případě dotazníkového šetření ochuzena. Zároveň bylo potřeba, aby měli respondenti vazbu na zkoumaný projekt během agilní transformace. Samotný rozhovor trval každý přibližně hodinu.

V této práci je zkoumaná konkrétní organizace, která si prošla agilní transformací. Tato organizace je jednou z předních bankovních institucí, která funguje primárně na území České republiky. Na českém trhu se objevila již v devatenáctém století a své produkty nabízí celému spektru zákazníků, od fyzických osob až po nadnárodní korporace. Mezi její klientelou se dají nalézt firmy ze soukromého i státního sektoru. Tato instituce se dá považovat díky počtu klientů za jednu z největších v České republice a množství jejích zaměstnanců činí necelých deset tisíc. Banka je řízena několika orgány. Mezi nejvyšší orgán patří valná hromada, která zodpovídá za řešení otázek, které vyplývají ze zákona nebo stanov organizace. Po valné hromadě je zde dozorčí rada banky, která dohlíží na představenstvo, a zároveň na uskutečňování podnikatelských činností. Dalšími důležitými orgány banky jsou tajemník, audit a již zmiňované představenstvo. To je složeno z šesti členů, ze kterých každý zastřešuje určitou část banky. Tito lidé následně rozhodují o veškerých záležitostech týkajících se banky.

4.1 Transformace v organizaci

4.1.1 Organizační členění banky před transformací

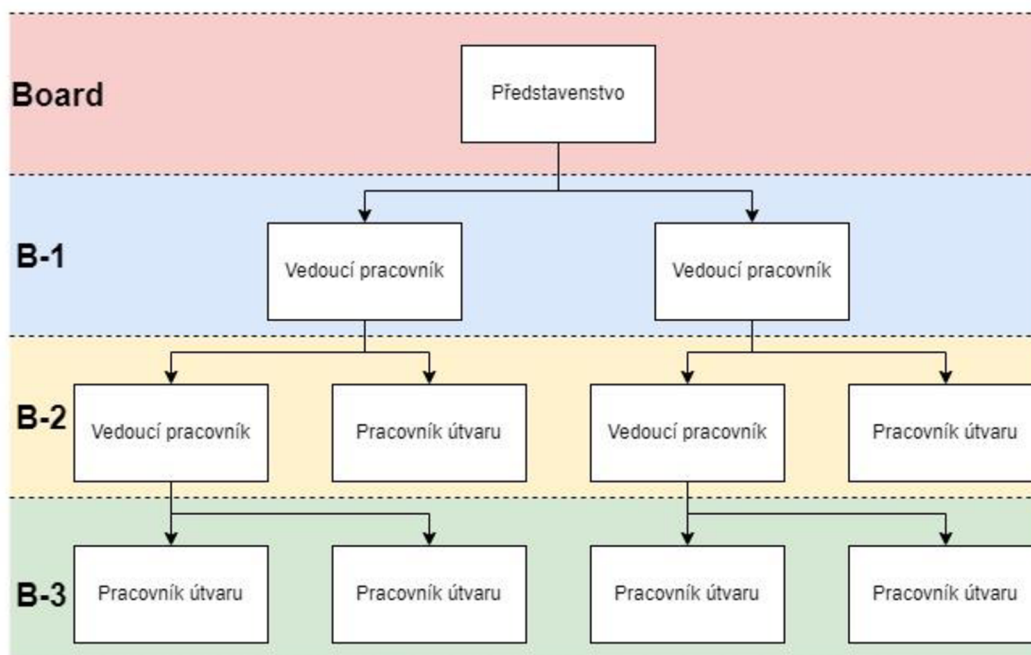
Celá banka je rozdělená do dvou hlavních organizačních celků, které se nazývají centrála a regiony. Prvním velkým rozdílem je složení těchto celků. V případě centrály se zřizují organizační útvary, zatímco u regionů se jedná o pobočkovou síť. Druhým rozdílem je lokace těchto celků. Centrálu banky najdeme pouze v hlavním městě Praze, zatímco regiony jsou rozprostřené po celé České republice. Každý útvar na centrále vzniká s jasně určeným cílem a odpovídající odpovědností. Jedná se o primárně samostatné celky, které odpovídají za svůj výkon a dosažení výsledků, které útvaru byly určeny. Každý útvar mají na starosti vedoucí zaměstnanci. Ti jsou odpovědní za tvoření útvarových cílů, jejich následnou realizaci a prezentaci, dodržování útvarového rozpočtu a předpisů, které byly útvaru uděleny, a v neposlední řadě řízení zaměstnanců, kteří jsou v útvaru pod nimi. Práce pojednává o projektu, který se uvnitř jednoho z těchto útvarů nalézá, tudíž je zde probírána pouze bankovní centrála, nikoliv regiony a jejich problematika.

4.1.2 Řízení banky před transformací

Před zavedením agilních metodik do banky se zde vyskytovaly dva typy řízení, které byly pro banku dlouhou dobu typické. Jednalo se o řízení ve formě „nadřízený – podřízený“, které je označováno jako liniové, a z něj vycházející maticové řízení, které bere v úvahu začlenění zaměstnanců na různých projektech.

Liniové řízení odráželo reálnou organizační strukturu banky, která byla v té době vysoce hierarchická. Na nejvyšším místě v hierarchii banky bylo představenstvo neboli „board“, kde každý člen představenstva má pod sebou konkrétní organizační útvar či zaměstnance. Tito lidé, kteří jsou hierarchicky přímo pod představenstvem se označují zkratkou „B-1“, což značí úroveň pod boardem, na které se nachází. Další úroveň „B-2“ zahrnuje útvary (a pracovníky) řízené vedoucím managerem, který se sám nachází na úrovni „B-1“. Obdobně funguje i poslední úroveň „B-3“, která podléhá řídicímu zaměstnanci z nadřazené úrovně.

Obrázek 6: Liniové řízení



Zdroj: Vlastní tvorba

Kvůli značnému množství projektů v bance se používalo i maticové řízení, které pracuje s kapacitami zaměstnanců, které mohou být alokovány na více místech. Umožňovalo to řídit zaměstnance, které mají hlavní náplň práce v jednom útvaru, ale jejich práce je potřeba i na jiném projektu. Díky tomu měli zaměstnanci více než jednoho liniového nadřízeného, který většinou obhospodařoval vedoucí pracovník na projektu, kde byl zaměstnanec alokován. V rámci vyššího počtu nadřízených bylo nutné jasně definovat práva a povinnosti zaměstnance a řídicích pracovníků ve všech alokacích, aby nedocházelo ke sporům mezi projekty.

Oba tyto typy řízení byly kvůli velikosti banky naprosto běžné. Hierarchická struktura se objevovala ve většině bankovních společností. Avšak kvůli současným podmínkám trhu se po celém světě začala měnit potřeba reakce na potřeby zákazníků. To je jeden z důvodů, proč se velké množství organizací (společně se zkoumanou společností) rozhodlo změnit svůj řídicí model a reagovat tak na současnou situaci.

4.1.3 Organizační struktura banky po transformaci

Transformace řízení ve velké bance je náročný proces, ať už z pohledu historie a tradice, tak z pohledu množství útvarů a zaměstnanců. Diskuze, plánování a vyhodnocování dopadů, to vše předcházelo tomuto procesu. Pokud se řeší změna řízení z tradičních metodik na agilní, nestačí na tuto transformaci hledět pouze z hlediska strukturního, ale i z hlediska pracovního. Zaměstnanci, kteří byli zvyklí pracovat v režimu tradičním liniovém, musí pochopit nový styl práce a hlavně myšlení, které agilní řízení znázorňuje. Součástí počátečních diskuzí bylo i zkoumání efektu transformace u jiných společností, ať už v zahraničí, nebo v tuzemsku. Zástupci organizace navštěvovali ostatní instituce, kde k transformaci došlo, aby zhodnotili, zda by se stejná změna mohla zavést i u nich.

4.1.4 Popis nové struktury

Transformace přinesla do banky spoustu nových definic a termínů. Při výběru, jak bude banka v transformaci pokračovat, bylo rozhodnuto pro zavedení agilní organizační struktury po vzoru Spotify modelu. Banka se v hodně ohledech inspiroje strukturami definovanými tímto modelem, avšak jedná se o upravitelný model, který si zkoumaná společnost zformovala podle své potřeby.

Klasické projektové týmy byly přeměněny na squady. Squad je označení samostatného týmu, který zodpovídá za určitou část banky (ať už nějaké procesy či přímo konkrétní produkt). Všichni členové squadu jsou si rovni a všichni se také podílí na vývoji, plánování, dosahování cílů a hledání řešení. Každý squad má v bance svůj dlouhodobý cíl, kterého chce dosáhnout, a je jen na něm, jakým způsobem ho dosáhne. Squad se snaží být jako jeden organismus, členové většinou pracují v těsném kontaktu s ostatními (sedí v jednom prostoru), díky čemuž jsou efektivní z informačního hlediska.

V agilních squadech se již nevyskytuje vedoucí pracovník, který ostatním zadává práci. Většina povinností z této role připadla na celý squad. Aby mohla být určena prioritizace práce, a zároveň byl někdo zodpovědný za kontakt s byznysem, vznikla ve squadech pozice Product Owner. Tato role je z pohledu hierarchie také rovná s ostatními rolemi ve squadu. Poslední novou rolí, která by měla být obsažena v každém agilním týmu je tzv. Agile Coach. Ten byl kriticky důležitý během transformace, kdy si lidé zvykali na nové struktury a agilní myšlení. Tato role pomáhá členům squadu aplikovat agilní metodiky uvnitř týmu. Zároveň slouží jako moderátor týmových schůzek (ceremonií). Pokud má nějaký člen problém, ať už pracovního, rozvojového nebo osobního charakteru, pomáhá agilní kouč tyto problémy vyřešit. Ve zkoumané společnosti existují squady, které agilní přístup zvládají obstojně. U těch se mohlo i stát, že nějakou dobu fungovaly bez role agilního kouče. Velikost squadu může být různá, většinou se ve zkoumané společnosti lze setkat se squady, kteří mají velikost od jednotek členů až po dvě desítky.

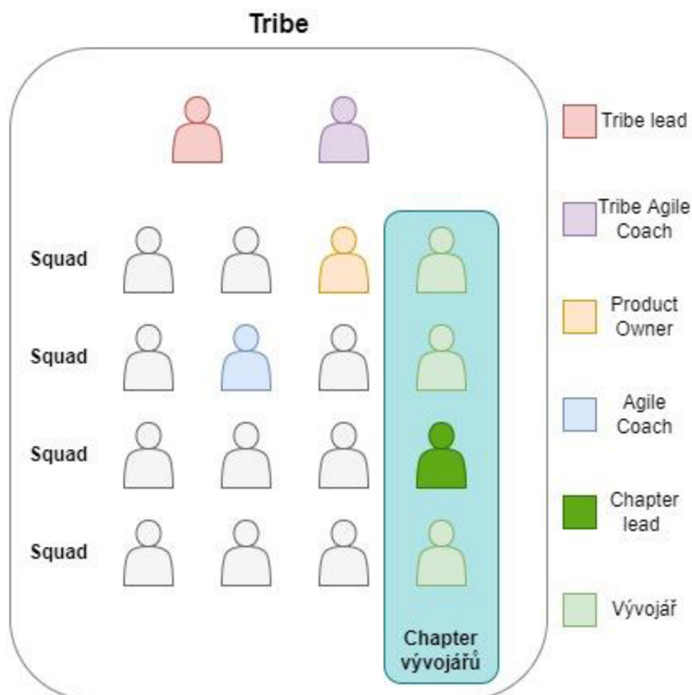
Každý squad spadá do většího celku, který se nazývá tribe. Jeden tribe v rámci svého fungování zodpovídá za určitou potřebu zákazníka. V čele každého tribu stojí Tribe Lead, což je člověk, který udává směr všem squadům, za které zodpovídá. Výsledky, kterých tribe dosahuje, poté prezentuje členům představenstva banky. Velikost tribu není vždy stejná, obvykle lze nalézt triby, které mají do stovky členů, avšak ve zkoumané společnosti to bývá i přes sto členů. Stejně jako squad, i tribe má na pomoc roli Tribe Agile Coach, který v rámci celého tribu zodpovídá za dodržování agilních metodik a jejich objasňování. Tato role také rozvíjí jednotlivé kouče, kteří pracují ve squadech. V rámci tribu existují v bance pravidelné ceremonie, stejně jako ve squadech, kterých se účastní většina členů. Na těchto ceremoniích se probírají tribové cíle, změny zaměstnanců nebo novinky v bance.

V rámci každé oblasti řemesla (například vývoj, analýza, testy) se v jednom tribu také nachází několik chapterů. Každý tento chapter má za úkol rozvíjet a zaštit'ovat své řemeslo uvnitř tribu. Zároveň členové chapteru absolvují periodicky schůze, na kterých se probírají novinky v řemeslu. Často jsou součástí těchto schůzí návštěvy odborníků z banky na konkrétní řemeslo nebo přednášky členů chapteru ohledně nových zkušeností. Každý chapter má alespoň jednoho Chapter Leada, který za tuto strukturu zodpovídá. Pokud je v tribu velké množství lidí s jedním řemeslem, v rámci jednoho chapteru vzniká i více Chapter leadů, kteří se o své povinnosti dělí. V bance každý zaměstnanec patří hierarchicky pod Tribe leada, avšak z pohledu řemesla se řadí pod konkrétního Chapter Leada.

S tím také řeší problémy kolem jeho řemesla. Zároveň ho Chapter Lead pobízí k seberozvoji dovedností v rámci konkrétního řemesla. Tyto schůzky se nazývají „OneToOne“ a jejich pravidelnost záleží na potřebách každého zaměstnance.

V modelu je vidět, že agilní struktura tribů je zdatelně zploštělá. Všichni členové tribu jsou si z hierarchického pohledu rovni, bez ohledu na jejich role či řemesla.

Obrázek 7: Struktura tribu



Zdroj: Vlastní tvorba

Struktura tribů začala ve zkoumané společnosti postupně vznikat roce 2018. V první vlně zakládání tribů vzniklo devět tribů. Jejich struktura, účel a pojmenování byly v průběhu roku 2018 upravovány, finální podobu jim definovali zvolení Tribe leadři. Jejich první spuštění do provozu se uskutečnilo na začátku roku 2019. Ihned poté začalo formování dalších vln, které vznikají dodnes.

Všechny triby, které v bance vznikají, se dají rozřídít do dvou kategorií. První kategorií jsou triby zákaznické. Ty se zaměřují na zákaznické potřeby a na dodávání hodnoty zákazníkovi. Mezi jejich úkoly patří vývoj jednotlivých produktů, které zákazník používá, a poskytování služeb, které vytváří kladný zákaznický zážitek. Zároveň existují i zákaznické triby, které se zaměřují na vnímání banky klientem. Tím pádem jsou zodpovědné za veškeré výstupy banky, které se ke klientovi dostanou. První zákaznické triby, které ve zkoumané společnosti vznikly, byly například *Korporátní bankovníctví a úvěrování*, *Pojištění*, *Retailové bankovníctví* a *Financování spotřeby*. Kromě zákaznických tribů vznikly v nové struktuře i triby podpůrné, jejichž hlavním cílem je poskytnout zákaznickým tribům dostatečnou podporu (například datovou, reportingovou, IT), aby mohly efektivně pracovat. Kvůli jejich specifické roli jsou tyto triby úzce spjaté s více zákaznickými triby, avšak jejich spolupráce může být náročná. V bance je velká snaha dostat podpůrné triby co nejbližší zákaznickým, aby nefungovaly odděleně. Mezi podpůrné triby jsou například *Data*, *Digitální technologie* a *Pobočkové aplikace*.

Důležitý prvek fungování této struktury je její proměnlivost. Strukturní schéma se v rámci banky v čase vyvíjí, vznikají nové triby, aby pokryly novou zákaznickou potřebu, naopak některé zanikají, pokud se určitá potřeba změní nebo zmizí. To samé ve vyšší frekvenci platí i pro squady. Při vzniku nových produktů a aplikací vznikají nové squady, zanikají ty, které již nejsou potřeba. V určitých případech se mohou i dva squady spojit do jednoho.

Všechny tyto změny struktury se týkají pouze centrály banky. Důležitou součástí banky je i prodejní síť (pobočky), ale zatím nebyly organizační změny uskutečněny. To znamená, že polovina banky se řídí agilními metodikami, zatímco druhá polovina spadá stále do liniového řízení. O změnách na pobočkové síti se zatím pouze spekuluje.

4.1.5 Informování o transformaci

Transformaci celé společnosti v rámci organizační struktury není možné uskutečnit v rámci měsíců, speciálně, když je transformovaná společnost o velikosti zkoumané v této práci. Je tu řeč o velkém počtu zaměstnanců, kteří musí pochopit, proč k tomu dochází a jak se v nové struktuře pohybovat a chovat. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky, kterými se banka snažila připravit své zaměstnance na novou změnu.

Informace o možné transformaci se v bance objevují o mnoho dříve, než se s celou transformací vůbec začalo. Banka již měla ve svém repertoáru některé projekty, které využívaly agilní metodiky ke svému řízení a fungovaly. Zároveň se na trhu začalo objevovat více společností, které se snažily agilní praktiky pomocí různých frameworků použít na celou svou organizaci. Tyto informace se předávaly hlavně na manažerských pozicích, kde kolovaly návody na zavádění agilního přístupu. Zde byla velice vyzdvihována úspěšnost, kterou agilní metodiky měly ve velkých zahraničních firmách.

Později se tyto řeči o plánovaných změnách dostali i k řadovým zaměstnancům. Cesty, jakými se to lidé dozvídali, byly různé. Jednalo se primárně o články na bankovním intranetu, schůzky s liniiovými nadřízenými, případně se to roznášelo mezi kolegy.

„Přijde mi, že to bylo informovaný dostatečně. Pokud jsem se chtěla dozvědět něco bližšího, šla jsem na intranet a tam ty informace byly.“ [Respondent 3]

Pro některé zaměstnance nebyla tato změna nic nového. Někteří zaměstnanci, kteří pracovali v rámci banky už více let, byli na tyto organizační změny zvyklí. Většinou sebou tyto transformace přinášely novou bankovní strategii a vizi. Zároveň se během těchto změn revidovaly některé bankovní pozice, kdy se banka snažila o „zeštíhlení“ svých pracovních míst, což vedlo k výměnám zaměstnanců.

„Takovou transformaci jsem zažil už několikrát. Banka si tak i dobře dává pozor, aby v ní pracovali jen lidi, které potřebuje. Potřebuje vědět, jestli to, co právě v bance děláš, děláš dobře, a má smysl, abys v tom pokračoval.“ [Respondent 2]

4.1.6 Výběrová řízení do nové struktury

Během většiny transformací v bance existoval i pokus o upravení současného stavu zaměstnanců, ať už se jednalo o propouštění již nepotřebných lidí nebo nabírání nových. Obdobně to probíhalo i u agilní transformace. Avšak tam to bylo posunuto ještě o stupeň výš. Jelikož se měnila celá organizační struktura a zahazoval se starý liniový model, vznikly v bance triby, které spravovaly projekty. Jednalo se o nové projekty, ale hlavně o ty staré, které měly nové pozice (nově byly pojmenované a měly jinou náplň práce než původní).

Nové pozice znamenaly pro zaměstnance obrovskou šanci dostat se na pozici, na kterou by se v předchozí organizaci dostat skoro nemohli. Každý zaměstnanec se mohl v rámci banky hlásit na jakoukoliv pozici, která byla otevřená. Jediná podmínka byla, že se mohli účastnit pouze dvou řízení zároveň. Pokud tyto dvě skončily a uchazeč se nedostal do výběru nebo nakonec neměl o pozici zájem, mohl se ucházet o pozice další. Díky tomuto omezení se zamezilo vysokému náporu na některé pracovní pozice. Zároveň díky tomu zaměstnanci více přemýšleli nad tím, kam se reálně chtějí hlásit.

„Já jsem měl možnost zůstat ve starém projektu nebo jít jinam. Lákala mě práce s korporáty, tak jsem šel. Na výběrku jsme se pobavili a rovnou se mě zeptali, jestli tam fakt chci, tak že mě chtějí. Byla to skvělá příležitost.“ [Respondent 2]

Otevření nových pozic a uzavření starých neznamenal pro zaměstnance pouze výhody. Pokud zaměstnanec nenašel pozici v rámci nové organizační struktury nebo se reálně na žádné výběrové řízení nepřihlásil, byl z banky propuštěn. Mnoho lidí se tak bálo o svou budoucnost v bance, pokud by se skrze žádné výběrové řízení nedostalo.

„Tam kde jsem pracovala, jsem se už necítila dobře a nechtěla jsem tam zůstat. Jelikož jsem už starší, bála jsem se o to, jestli v bance zůstanu. Nakonec jsem se přihlásila na jednu pozici, ale nevyhrála jsem. Ten, co to vyhrál to, ale odmítl, takže mi pak volali a já to vzala. Byla jsem ráda, že jsem tam mohla zůstat.“ [Respondent 3]

Jednotlivé pozice byly vypisovány postupně. Ze začátku se vypisovaly pozice tribe leadershipu, tedy Tribe leadři. Následovali agilní koučové a Product Ownery pro transformované a nové projekty. Nakonec se otevřely i pozice pro Squad Members, kterých byla většina. Takováto posloupnost byla hlavně z toho důvodu, aby byl u výběrového řízení vždy někdo, kdo by měl říct, zda ho v nové struktuře chce.

Tribe Leadři si vybírali agilní kouče a Product Ownery, ti se následně účastnili výběrových řízení pro Squad Members. Rozhodnutí, zda se někdo dostane na danou

pozici, bylo hlavně skupinové. Nezáleželo na jednom určitém člověku, ale jak ho viděla skupina lidí, a zda by byl přínosem pro tribe, do kterého se hlásí.

„Vybírali jsme členy squadu společně s Tribe Leadry. Občas se stalo, že volba nebyla správná. To se projevilo po několika měsících, když vidíte, jak mezi sebou jedinci spolupracují.“ [Respondent 4]

Díky výběrovému řízení si banka opravdu dobře ohlíдалa, zda zaměstnanci chtějí být její součástí i nadále a jestli jsou pro to schopni něco udělat a vystoupit ze své komfortní zóny. Díky tomu někteří zaměstnanci zjistili, že chtějí dělat něco, co je v předchozí organizaci ani nenapadlo. Jiní se zase odvážili udělat něco, na co nebyli zvyklí, a zažádali o pozici, o které toho moc nevěděli, ale chtěli se to naučit. Často při pohovorech hrály velkou roli jejich nastavení pro týmovou práci a ochota učit se nové věci.

„Žádala jsem o dvě pozice. Tu první jsem jen zkusila a vlastně jsem tam ani skončit nechtěla. Odpovídal tomu i můj výkon. Tu druhou jsem chtěla hodně a dle mého jsem tam předvedla na můj vkus pořádný výkon. Dost mě to posunulo kupředu.“ [Respondent 3]

Některé zaměstnance, kteří se přeci jen na žádné místo nepřihlásili a čekali, co se stane, čekal odchod z banky. Nebylo tomu tak ale u všech těchto případů. Existovaly i projekty, které v nové agilní struktuře nikam nezapadaly a jejich budoucnost byla nejistá, ačkoliv byly pro banku důležité a nenahraditelné. U těch začlenění do tribu trvalo delší dobu, avšak nakonec v nějakém skončily. Stejně to tak bylo i s lidmi, kteří na těchto projektech pracovali. Pokud se nepřihlásili jinam, do poslední chvíle nevěděli, co se s nimi a s projektem stane. Většina z nich nakonec na projektu zůstala i přes to, že se na žádný pohovor zpočátku nepřihlásili.

„Já jsem odešel z projektu jinam, protože si ten projekt nikdo nechtěl vzít pod sebe. Chtěl jsem mít jistotu. Nakonec jsem se dostal do CRMka, ale ne všichni se někam hlásili. Pak jsem se až dozvěděl, že ten projekt funguje furt a jsou tam stále ty lidi, co tam pracovali se mnou.“ [Respondent 1]

4.2 Transformace ve vybraném projektu

Uvnitř banky existovalo již před transformací mnoho projektů, které se zabývaly problémy od nastavování bankovních procesů až po vývoj aplikací pro interní či externí zákazníky. Každý z těchto projektů musel během transformace zapadat do nové organizační struktury, aby existoval v bance nadále. Kvůli tomu vznikaly v bance projekty nové a končily projekty, které nebyly považovány za potřebné, nebo nevyhovovaly nové vizi agilní organizace v bance. Proces transformace uvnitř konkrétního projektu byl zmapován na projektu, ve kterém autor pracoval.

4.2.1 Popis projektu

Projekt, který tato práce zkoumá, vznikl kolem roku 2018. Jednalo se o zcela nový bankovní projekt, na kterém se začalo pracovat několik měsíců před bankovní transformací.

Cílem projektu mělo být vytvoření bankovního CRM (Customer relationship management) systému pro interní uživatele (bankéře, kteří pečují o firemní klienty banky), kteří obhospodařují firmy střední velikosti po celé České republice (tzv. korporátní firmy). V rámci banky existuje jeden CRM systém, který již funguje pro veškerou její klientelu, ale z důvodu jeho malé použitelnosti pro obchodníky větších firem a řešení neodpovídajícím potřebám cílové skupiny uživatelů (například používat aplikaci i mobilně na tabletech a telefonech) bylo rozhodnuto vytvořit nový CRM systém. Tento systém měl umět sbírat všechna klientská a obchodní data, která obchodníci mohli potřebovat k bezproblémové péči o klienta. Zároveň měl ukládat svá data na cloudových úložištích, což byla v rámci banky taktéž novinka, kterou banka do té doby moc nevyžívala.

Projekt v rámci organizační struktury zapadal do v té době vznikajícího tribu *Korporátní bankovnictví a úvěrování*. Jednalo se tedy o tribe, který spadá do skupiny zákaznických tribů, které generují hodnotu zákazníkům přímo. Společně s pozorovaným projektem do tribu patřilo ještě několik dalších projektů, které spravovaly svoje vlastní aplikace, které měly sloužit ať už interním kolegům, kteří pracují s korporátními firmami, nebo přímo těmto firmám.

4.2.2 Metodika projektu

Při vzniku idey nového CRM pro korporátní klientelu existovaly jisté předpoklady, jak by takový systém měl vypadat (například ze zkušeností z předchozího CRM systému). Avšak nebylo chtěné stavět novou aplikaci pouze na základě těchto zkušeností. Banka si chtěla být jistá, že v rámci tohoto projektu bude dodána taková hodnota, kterou zákazník chce a potřebuje. Právě kvůli tomuto bylo nasnadě využít současné bankovní transformace a v rámci řízení projektu přejít na agilní metodiky, které upřednostňují reagovat na zpětnou vazbu zákazníka. Existovalo i spousta jiných důvodů, proč by mohlo být agilní řízení projektu ideálním řešením:

- Malá velikost týmu pro úzkou spolupráci.
- Touha vytvořit řešení rozdílné od původního, které pokryje všechny potřeby zákazníků a zároveň implementuje nové technologie.
- Při plánování projektu se počítalo s velkým množstvím úprav po vytvoření MVP, čemuž odpovídá krátké agilní iterace.
- Velká opora ze strany agilních expertů, kteří v bance pomáhali s transformací.

4.2.3 Začátek projektu

Přestože měl být tento projekt řízen pomocí agilních metodik, byla do jeho sestavy alokována (kromě pro agil přirozené role Product Owner) i role projektový manažer. Důvod k tomuto byla stále probíhající agilní transformace celé organizace a nedostatečná praxe zaměstnanců s novým agilním přístupem. Zároveň ze začátku nebyla týmu představena role agilního kouče, která by se zasazovala o dodržování agilních principů v projektu. Výsledkem bylo řízení projektu tradičním modelem Waterfall s tím, že v týmu figuroval Product Owner spíše jako byznys analytik, který do týmu vnášel pohled za zákazníka.

„Byla tam snaha řídit projekt agilně od začátku, ale většina členů týmu si jela stále v režimu Waterfall, což se projevovalo na začátku projektu dlouhými analýzami a dokumentacemi.“ [Respondent 4]

Prvních několik měsíců, kdy se hlavně kompletovaly požadavky a vznikaly analýzy pro následný vývoj aplikace, byl typ řízení tohoto projektu dost podobný tomu, jak projektové řízení probíhalo před transformací.

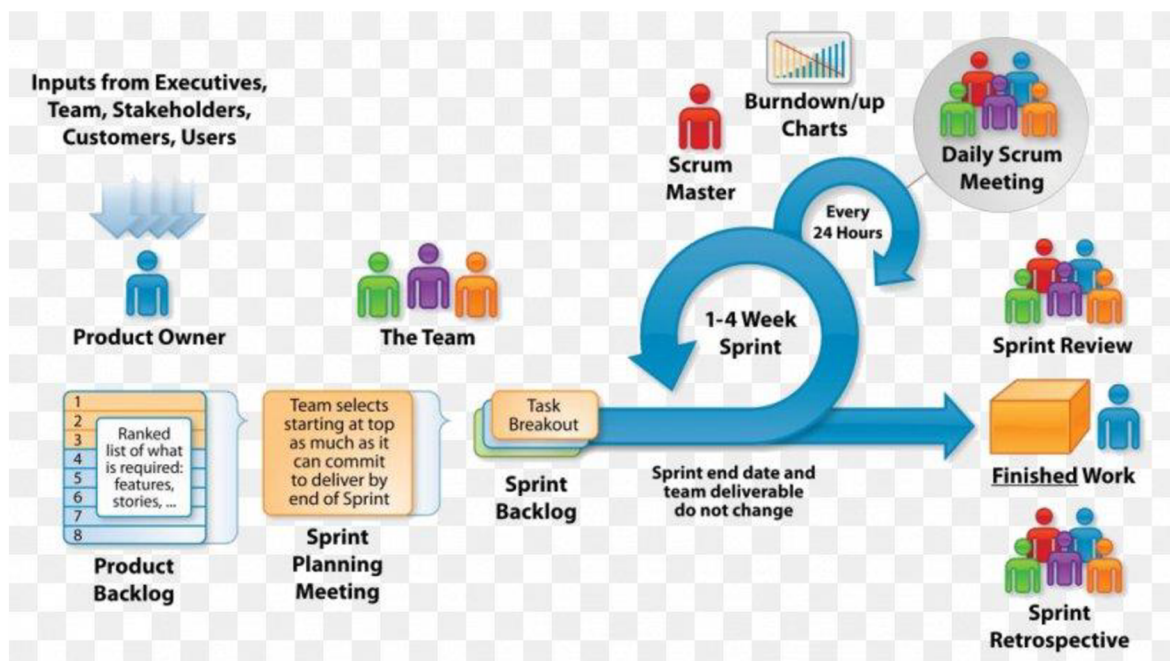
4.2.4 Průběh transformace

4.2.4.1 První známky transformace projektu

První známky se objevily v době, kdy projekt právě procházel vývojovou fází v rámci životního cyklu vývoje softwaru. Do týmu byla přiřazena nová role, která měla za úkol pomáhat členům týmu správně pochopit agilní přístup, který začal být bankou upřednostňován, a dohlížet nad agilní transformací v rámci svého projektu. Tato role se nazývá agilní kouč a speciálně během transformace je to jedna z nejdůležitějších rolí v týmu. Členové týmu byli při nástupu agilního kouče s jeho působením v týmu seznámeni a bylo jim následně objasněno, co přesně jeho práce v týmu představuje. Teprve s příchodem agilního kouče se mohla začít hledat ideální agilní metodika řízení, která by projektu pomohla dodávat zákazníkovi hodnoty, které požaduje.

V rámci agilních metodik existovalo mnoho možností, které by se daly v projektu použít. Jednou z těchto možností bylo vyzkoušet agilní metodiku Scrum, která se používá hlavně při agilním vývoji softwaru, což byla náplň zkoumaného projektu. Výhodou této metodiky je její snadné přizpůsobení k potřebám týmu. Při transformaci je vnímáno agilní myšlení různě, každý člen týmu na to po dlouholetých zkušenostech s tradičními metodikami měl jiný názor, a tak bylo přizpůsobení podle týmové potřeby velké plus. Zároveň si Scrum zakládá na každodenním kontaktu mezi členy týmu. Členové týmu sedí spolu v jednom prostoru a často komunikují mezi sebou, což vede k vyšší informovanosti a efektivitě. Ve zkoumaném prostředí toto bylo silně podporováno, každý tým měl svoje určené místo, kde pracoval.

Obrázek 8: Způsob práce ve Scrumu



Zdroj: [28]

Během implementace nové agilní metodiky Scrum se také přerozdělily povinnosti z projektového manažera na tým, Product Ownera a Tribe leadership. Z tohoto důsledku byla tato role v týmu zrušena a tým začal zodpovídat za dodávání hodnoty samostatně, jak bylo zamýšleno při vzniku projektu.

4.2.4.2 Zavedení agilních artefaktů

Pomocí zkušeného agilního kouče bylo v plánu postupně zavést jednotlivé scrumové ceremonie, které by umožňovaly týmu prioritizaci práce, její ohodnocování, zpětný pohled na práci, která byla dodána, a ověřování si hodnoty pro zákazníka. Bohužel kvůli změně způsobu řízení projektu neexistovalo ucelené místo, kde by se požadavky, které se mají v rámci projektu dodávat, nacházely. Proto ještě před zavedením jednotlivých ceremonií bylo potřeba z analýz vyčlenit jednotlivé požadavky k aplikaci a těmi následně naplnit produktový backlog. Největší podíl na tomto procesu měli Product Owner a agilní kouč, kteří pro squad začínající se Scrumem zároveň vytvořili jednoduchou Scrumovou tabuli ve formátu ToDo, InProgress a Done.

Když byl produktový backlog naplněn požadavky, které jsou potřeba udělat v následujících několik týdnech, musela být také zvolena délka iterace (neboli Sprintu), ve které se práce týmu pohybuje. Délka sprintu byla určena na dva týdny, na jejichž konci se provádělo nasazování novinek a případně se tyto změny ukazovaly zákazníkům. Délka dvou týdnů není příliš krátká, takže byla každý konec sprintu dodávána alespoň nějaká hodnota, a zároveň není příliš dlouhá, aby tým ztratil koncentraci na cíl, který si v rámci sprintu stanovil. Tato délka vydržela týmu během celé transformace, aniž by se musela měnit.

4.2.4.3 Zavedení ceremonií

4.2.4.3.1 Stand-up

První ceremonie, na kterou si tým musel zvyknout byl Stand-up. V týmu byl stand-up nastaven přibližně na počet minut rovnající se počtu členů týmu. Jeho délka se tedy pohybovala okolo deseti minut. Na této ceremonii každý člen týmu stál okolo Scrumové tabule a po jednom mluvil o práci, kterou odvedl den předtím, a kterou bude dělat dnes. Na základě těchto informací pro lepší vizualizaci přesunul i odpovídající papírky znázorňující jeho práci do odpovídajících částí tabule.

„Vidět každý den, co každý v týmu dělal včera a bude dělat dnes je pro mě skvělý. Dřív jsme to nevěděli a ptát se každého, co dělá, pak nevypadalo úplně dobře. Takhle máme všichni přehled.“ [Respondent 1]

4.2.4.3.2 Refinement

Účel refinementu je procházení produktového backlogu a ohodnocování v něm ležících požadavků. Největší problém při transformaci je hodnota, kterou se jednotlivé požadavky ohodnocují. V tradičním projektovém řízení se nejčastěji používá časová jednotka Man-day (MD), což znázorňuje práci, jakou jeden zaměstnanec vykoná v rámci jednoho dne. Tato hodnota je velice lehce pochopitelná a v bance na projektech se používala již dlouhou dobu. Na rozdíl od tradičních metodik se v těch agilních pojem Man-day moc nepoužívá. Obvykle se zde pracuje s hodnotou, která popisuje náročnost úkolu. Klade se zde větší důraz na subjektivní chápání požadavku. Tato hodnota se jmenuje Story point a může být znázorněna různými způsoby. Mezi tyto způsoby, které se ve Scrumu často používají, jsou například čísla z Fibonacciho posloupnosti nebo velikosti oblečení.

„Nikdy jsem úplně nepochopil, jak ohodnocovat práci pomocí Story pointů. Stejně se pak často stávalo, že jsme k ohodnocení využívali Man-days.“ [Respondent 1]

Zároveň druhým problémem oproti tradičním metodikám je, že požadavek neohodnocují jen role, které budou na daném problému pracovat. Na ceremonii Refinement se sejde celý tým. Následně člověk, který ví o požadavku nejvíc, přednese, co požadavek obsahuje. V momentě, kdy žádný další člen týmu nemá k požadavku žádné otázky, začne každý navrhopvat svou hodnotu pro probíraný problém. Pokud se hodnoty všech členů týmu dostatečně neshodly (většina se shodla, menšina po vysvětlení souhlasila s většinou), hlasovalo se stále dokola, dokud se hodnota neurčila.

„Někdy byl pro mě popis požadavku tak složitý, že jsem ho nebyla schopná objektivně ohodnotit. Zvláště, když ho měla dělat jiná role v týmu.“ [Respondent 3]

V průběhu transformace se zkušenost s Refinementem prohlubovala. Tým si vytvořil sadu pravidel, které během Refinementu měla být dodržována:

- Ve sprintu by se neměl vyskytovat požadavek, který je ohodnocen výše jak 13 body na Fibonacciho škále. Pokud takový je, je třeba ho rozdělit na několik menších kousků.
- Definují se referenční požadavky. Pokud při oceňování bude nějaký požadavek dostatečně podobný referenčnímu, bude mu se souhlasem týmu udělena stejná hodnota, kterou měl ten referenční.
- Aby se mohl požadavek ohodnotit, musí být správně popsán, aby každý v týmu pochopil, v čem spočívá a jak tým pozná, že je požadavek splněný.

4.2.4.3.3 Planning

Tato ceremonie by měla určovat, co vše se musí následující sprint udát, aby na jeho konci zákazník obdržel alespoň nějakou hodnotu. Zároveň je tato aktivita závislá na úspěšnosti refinementu, protože výsledek naplánované práce, která je špatně ohodnocená, může vést k nesplnění sprintových cílů. Tyto cíle si musí tým určit vždy při začátku ceremonie. Velkou zásluhu na cílech sprintu má Product Owner, který nejvíce komunikuje se zákazníkem a ví, co v současné situaci poskytne zákazníkovi nejvyšší hodnotu.

„Plánovat práci, kde za dodávku zodpovídá pouze tým bylo poměrně jednoduché, náročnější bylo, když se plánovaly požadavky s integrací na ostatní systémy. Tam se často stávalo, že jsme nemohli dodávat, co jsme chtěli.“ [Respondent 1]

Při plnění sprintu požadavky musí mít tým určenou tzv. velocitu. Ta udává, kolik se toho ve sprintu stihne dokončit. Každý tým si musí na svou velocitu přijít sám, obvykle je přímo úměrná počtu lidí v týmu. Zpočátku je nastavení velocity náročné, protože tým nemá s čím nastavenou velocitu porovnávat. Znamená to, že začínající tým musel s touto hodnotou experimentovat. Po několika sprintech je následně jednodušší si říct, kolik toho tým zvládne, a je možné se i inspirovat předchozími hodnotami pro budoucí sprinty.

Tým několik prvních sprintů zažíval buďto přidávání práce do sprintu během celého cyklu mimo planning, protože sprint nebyl dostatečně naplněn, nebo nestíhal naplánovanou práci, která přepadávala do dalších sprintů. Když byl vzorek předchozích sprintů dostatečný, začal se počítat průměr předchozích několika sprintů (ze začátku v týmu bylo nastaveno šest sprintů, později kvůli velkým extrémům se tým zaměřil pouze na tři) a ten se použil při plánování na cílovou hodnotu, které by měly všechny požadavky ve sprintovém backlogu v součtu dosahovat.

Díky historickým datům byl tým schopen zjistit, kolik práce je schopen odbavit, ale stále vznikaly nové situace, kdy se tým musel adaptovat. Jednalo se například o změnu ve složení týmu, nepřítomnost zaměstnanců kvůli dovolené nebo vznik dopadových požadavků, které měly vysokou prioritu.

4.2.4.3.4 Retrospektiva

Agilní přístup se věnuje poučování se z minulosti, proto jsou také iterace dostatečně krátké, aby se po každé z nich tým naučil něco nového. K tomu slouží ceremonie retrospektiva, na které se probírají například vnitřní záležitosti týmu, pocity jednotlivých členů a jejich zkušenosti s posledním sprintem.

Existuje mnoho modelů, jak se dá vést retrospektiva. Zkoumaný tým během transformace vyzkoušel mnoho z nich, některé se osvědčily více, jiné méně. Důležité bylo, aby se model retrospektivy měnil podle toho, jak to tým momentálně cítí. Stávalo se, že se používal jeden model několik sprintů a lidé byli spokojeni, zároveň existovaly chvíle, kdy se v rámci tří retrospektiv vyměnily tři různé modely vedení této ceremonie.

Ať už je vedena retrospektiva jakýmkoliv modelem, v obecné rovině jsou výstupy na konci dosti podobné. Tým si v rámci retrospektivy určí, s čím je spokojený, s čím spokojený není, a to nejdůležitější je, že si následně stanoví akční kroky, které pomůžou týmu zjištěné problémy odbourat. Tyto kroky se následně další retrospektivu kontrolují, zda proběhly, a jestli opravdu vedlo k odbourání problémů.

„Myslím si, že většina agilních ceremonií smysl má. Ale mám velký problém s retrospektivou. Vnímám ji jako něco, co se udělat musí. K něčemu to určitě dobré je, ale někdy mi přijde, že to mezi ostatní ceremonie nepatří.“ [Respondent 2]

Nejčastějším a neúčinnějším modelem pro retrospektivu byl pro zkoumaný tým model Start, stop, continue. Členové na lístečky psali, s čím by další sprint chtěli začít, přestat a v čem pokračovat.

4.2.4.3.5 Demo

Poslední ceremonií, která se běžně během vývoje v týmu opakovala bylo demo. Její logika spočívala v předvedení nových funkcí aplikace zákazníkovi. Na vybraném projektu se jednalo hlavně o interní zákazníky (buď kolegy z centrály nebo kolegy z pobočkové sítě), které není v rámci jedné organizace příliš těžké oslovit. Pravidelně docházel alespoň nějaký zástupce za tyto zákazníky a podával zpětnou vazbu na změny, které byly v aplikaci implementovány. Během této zpětné vazby zároveň tým zjistil od zákazníků další požadavky a změny, které je potřeba do aplikace zahrnout.

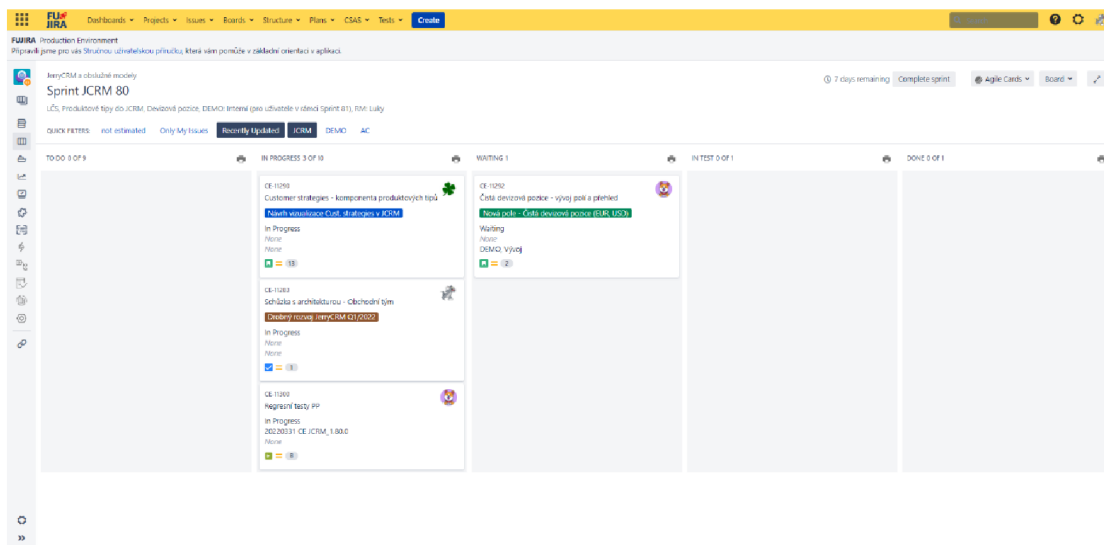
Někdy se stalo, že tým zrovna naplánoval sprint, ve kterém se pracovalo například na integraci do ostatních bankovních systémů nebo na technologickém dluhu, který se nastřádal v průběhu vývoje. V takových případech se po domluvě demo nekonalo.

4.2.4.4 Dodatečné pracovní nástroje

4.2.4.4.1 Jira

Jira je software, který se ve společnosti začal objevovat během transformace. Jedná se o aplikaci, která usnadňuje práci s požadavky v projektech. Kromě požadavků se v ní dají nalézt i informace o aplikačních chybách, struktury organizace a data pro řízení projektu (například historické velocity jednotlivých sprintů nebo grafy výkonnosti týmu v rámci sprintů). Další výhody této aplikace se objevují při jejím používání skrze celou společnost. Jednotlivé týmy, zda mohou vkládat integrační požadavky na jiné týmy nebo si dohledat, na čem ostatní týmy pracují. Veškeré informace jsou v rámci této aplikace transparentní, což je i jeden z principů agilního přístupu.

Obrázek 9: Scrum tabule v aplikaci FUJIRA



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.4.4.2 Komunikační nástroj (MS Teams)

Během transformace se kladl velký důraz na komunikaci. Ať už se jednalo o komunikaci mezi členy týmu nebo mezi zástupci jednotlivých týmů. Aby komunikace probíhala bezproblémově, bylo zapotřebí používat nástroj, který by skrze celou banku používala většina projektů. Před transformací se ve velké části banky používala služba Hangouts od společnosti Google. Tu ale v průběhu transformace začala používáním dohánět aplikace Slack, která poskytovala daleko více možností. Byla například propojitelná s aplikací FUJIRA a umožňovala týmům si v ní zakládat jednotlivé místnosti. Nakonec se banka rozhodla z důvodu hojného využívání produktů Microsoft zavést skrze celou banku aplikaci Teams, která byla zabezpečena obdobně jako předchůdce Hangout, ale zároveň dávala možnosti, které nabízela aplikace Slack. Tento nástroj se v bance rychle začal používat a jeho důležitost se ještě zvýšila kvůli následným karanténám, které se po transformaci objevily.

4.2.5 Financování projektu

K dalším důležitým aspektům projektové řízení patří financování fungování projektu. Před transformací existovalo v bance několik rozpočtů, ze kterých se financovaly projekty. Z těchto rozpočtů čerpaly jednotlivé projekty peníze na své členy, hardware a software dle projektového plánu, který byl předložen projektovým manažerem jednotlivých projektů. Pokud byla potřeba integrace v rámci banky na jiné týmy, musel tým, co integraci potřeboval ze svého budgetu platit kapacity týmu, který chtěl integrovat. Kvůli těmto pravidlům se mohlo v bance stát, že si projekt, který si z rozpočtu dokázal obstarat větší kus, mohl dovolit rozšiřovat svůj produkt více než projekty jiné. Zároveň tyto rozšíření nutně nemusely korespondovat s nejvyšší prioritou bankovní strategie.

V současné agilní struktuře spadá financování produktů do rukou jednotlivých tribů. Každý tribe pracuje se svým rozpočtem, který rozděluje mezi jednotlivé týmy, které v něm jsou. Toto rozdělování probíhá v souladu se strategií banky. Je zde dáván důraz na hodnotu, kterou jednotlivé týmy klientům dodávají. Kvůli společnému rozpočtu je potřeba obhájit si vyšší podíl například v případě, že je potřeba rozšířit tým nebo spustit nový projekt.

4.2.6 Práce dle agilního manifestu

Zmapovat a zhodnotit efektivitu a práci projektu, který si prošel transformací lze mnoha způsoby. V teoretické části se tato práce odkazuje na tzv. Agilní manifest, který mimo jiné obsahuje i principy agilního programování. Jelikož byl zkoumaný projekt řízen agilní metodikou a jeho hlavním cílem bylo dodat zákazníkovi softwarový produkt, je vhodné na tyto principy poukázat a porovnat je s reálným obrazem práce na zkoumaném projektu.

1. *„Naši nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.“ [24]*

V projektu byly nastavené dvoutýdenní sprinty, jejichž náplní je mimo jiné hlavně komunikace se zákazníkem. Tato komunikace probíhá na běžné denní bázi, případně ve větších blocích jednou za sprint, kdy tým ukazuje svou odvedenou práci zákazníkovi, který sděluje týmu svou zpětnou vazbu. Veškeré funkcionality jsou otestovány z pohledu funkčního, ale i z pohledu uživatelské zkušenosti (UX). Pro obě testování jsou v projektu alokované pozice, které zodpovídají, že má software odpovídající kvality v obou částech.

2. *„Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.“ [24]*

Při ohlédnutí na fungování projektů před transformací je vidět problém, že zpětná vazba se od zákazníka sbírala buď až po dokončení celého vývoje, nebo vůbec. V tom se projekty, které prošly transformací a pracují agilně, velice změnily. V rámci zkoumaného projektu existovaly změny zadání a požadavků ve všech fázích vývoje produktu. Stávalo se běžně, že se při vývoji zjistilo při obdržení zpětné vazby, že je požadavek již nežádoucí a v návaznosti na tuto informaci se změnil i finální produkt.

3. *„Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.“ [24]*

Jednotlivé dodávky nových funkcí tým nasazuje do současné verze aplikace každý konec sprintu, tedy každých čtrnáct dní. Na základě těchto změn se poté i posílá hromadně všem uživatelům, kteří software využívají, dokument o nových funkcích. Součástí tohoto dokumentu bylo, kde nové funkce najdou, jak s nimi pracovat i co se plánuje na další dodávku.

4. *„Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.“*
[24]

Výhodou změny v organizační struktuře banky bylo vytvoření Tribů, které často i obsahují lidi přímo z byznysu. Celý tribe sedí pospolu v jedné budově na jednom patře, kde spolu velice úzce komunikuje. Na zkoumaném projektu bylo velice běžné, že se vývojáři a analytici chodí radit s lidmi z byznysu, kteří lépe rozumí reálnému používání vyvíjeného softwaru. I přes vysokou proaktivitu jednotlivých členů týmu stále nejvíce s byznysem komunikuje Product Owner, který drží veškeré priority týmu a zároveň má přehled o drtivé většině požadavků.

5. *„Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.“* [24]

Při výběrovém řízení na pozice uvnitř agilního týmu mělo velkou váhu myšlení člověka, zda je do práce nadšen a motivován. Zároveň se hledělo na jeho určitou proaktivnost a odvahu. V týmu jsou všichni členové otevření novým nápadům a je jim poskytnuta možnost se dále rozvíjet. Současně se do každého člena týmu vkládá důvěra, že se snaží odvést co nejlepší práci, aby týmový finální produkt dodával zákazníkovi co nejvyšší hodnotu.

6. *„Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.“* [24]

Tým pracoval v jednom prostoru, kde byla každodenní osobní konverzace nutností. Veškeré důležité věci si tým říkal na společných ceremoniích, kterých se účastnili všichni členové týmu. Stejně tak to platilo i pro zpětnou vazbu od zákazníka, který byl na prezentaci nových funkcí přítomný osobně. Ve výjimečných případech se strana zákazníka dostavila skrze online prostředí.

7. *„Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.“* [24]

Nejdůležitější bylo dodat fungující aplikaci pro zákazníka v co nejlehčí verzi a tu pak dále rozvíjet. Tým dbal na to, aby nové funkcionality v softwaru dávaly smysl a aplikace byla funkční.

8. *Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.* “ [24]

Během vývoje aplikace se stalo mnoho věcí, které dokázaly nějakým způsobem ovlivnit efektivitu týmu. Pokud se efektivita snížila, byl tým schopen se během odpovídající ceremonie na problém zaměřit a eliminovat ho. Pak se stávalo, že se další iteraci tým zavázal dodat víc, aby nahradil předchozí ztrátu. Kromě těchto změn se tým snažil být efektivní konstantně, především díky určení velikostí velocit sprintů, které se odvíjely od výkonnosti týmu v předchozích sprintech.

9. *„Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.* “ [24]

Banka se snaží používat nejmodernější technologie pro vývoj svých produktů. To bylo důležité i u produktu, který vyvíjel pozorovaný tým. Každý člen týmu měl dostatečnou technickou způsobilost pro práci na zmiňovaném projektu.

10. *„Jednoduchost, tedy umění maximalizovat množství nevykonané práce, je klíčová.* “ [24]

Během komunikace se zákazníkem se často komunikuje, zda jsou všechny požadavky, které má, pochopeny správně. Díky těmto rozhovorům se často přijde na velké procento práce, která se nakonec vykonat nemusí, protože se přijde například na jednodušší řešení nebo si požadavek zákazník změní. Toto zajišťovali hlavně analytici ve spolupráci s Product Ownerem, kteří kladli zákazníkovi správné otázky ohledně jeho požadovaného produktu.

11. *„Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.* “ [24]

Každý člen týmu spoluzodpovídá za výsledek a hodnoty, které se se pojí s cílovým produktem. Kvůli tomu si tým plánuje práci sám a zpracovává si podobu produktu samostatně, bez byrokratických vlivů. Vše se odvíjí pouze od požadavků zákazníka a reálné práce týmu.

12. *„Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.* “ [24]

Součástí projektu bylo bezpočet schůzek, které zajišťovaly možnost ohlédnout se a poučit se ze svých chyb a úspěchů. Zároveň v týmu existuje role agilní kouč, který pomáhá členům týmu zamyslet se nad dopady jejich akcí a optimalizovat jejich práci. Hlavním cílem týmu bylo se každou iterací zlepšovat, protože každý sprint přinese něco nového.

5 Výsledky a diskuse

Práce se zaměřovala na agilní metodiky nově použité na projektech, které ve velké bankovní organizaci dříve fungovaly v klasickém Waterfall modelu. Zároveň bylo nutné přiblížit prostředí, ve kterém se projekty musely transformovat. Zkušenosti získané při transformaci lze použít na jiných projektech, které čeká transformace na agilně řízené projekty. Zároveň může práci využít zkoumaná bankovní společnost jako příklad změn, které se na určitém projektu musely odehrát.

5.1 Život projektu v bance

Rozdíl mezi vytvářením nového projektu bez podřízenosti nějaké velké organizaci a změnou řízení již existujícího projektu, který je spravován organizací, která na projekt dohlíží, je obrovský. V prvním případě se může projekt oprostít od okolí a pracovat tak, jak mu to nejvíce vyhovuje (potažmo jak je schopný dodat zákazníkovi co nejlepší produkt). V druhém případě je to o mnoho složitější. Již před celkovou transformací banky existovaly jednotky projektů, které se snažily o agilní přístup (a dokonce byly i úspěšné). Toho se v rámci organizace, která fungovala starým modelem, dalo docílit tím, že projekt například nedodával produkt, který musel být integrován do ostatních bankovních systémů. To ve výsledku znamená, že jeho komunikace s ostatními bankovními projekty není tak potřebná a častá, a může si dovolit fungovat poměrně samostatně.

Zkoumaný projekt vyvíjel CRM aplikaci, která ke svému fungování potřebovala součinnost mnoha jiných bankovních projektů. Tato spolupráce by nebyla možná, pokud by se nezměnil přístup v celé organizaci, protože by na jednotlivé požadavky vznikající v týmu agilním reagoval tým fungující ve staré struktuře pomalu. Změna organizace pomohla změnit dynamiku v bance, což se projevilo při rychlejší spolupráci mezi projekty. Stejně to tak vnímají i respondenti, kteří na transformovaném projektu pracovali:

„Rychlost dodávek se díky transformaci velmi zvýšila. Dneska děláme a reagujeme daleko rychleji. Pokud zjistíme, že vyvíjíme něco bez hodnoty, můžeme to opustit a jít na něco jiného. To by se dřív nedalo.“ [Respondent 4]

5.2 Agilní přístup projektu

Dopad transformace na agilní řízení projektu se dá sledovat i po jejím skončení. Projekt funguje od svého vzniku do dnes a jako odraz výhod agilního přístupu se dá vzít začátek covidové krize ve světě. Během této krize byl vyvíjen na bankovníctví obrovský tlak kvůli půjčkám, které jednotlivé firmy u banky měly, ale kvůli aktuální situaci je nebyly schopné splácet. Tato krize ovlivňovala dlouhou řadu bankovních aplikací s tím, že aplikace pozorovaného projektu nebyla výjimkou. Bylo potřeba reagovat na požadavky, které se týkaly firem dotčených krizí, s vysokou rychlostí. V tu chvíli se ukázal rozdíl mezi agilním a tradičním přístupem. Rychlost úpravy bankovních produktů byla oproti dobou před transformací velice vysoká. Změny, které by se kvůli kvartálnímu nasazování projevíly v aplikaci po třech měsících, byly schopné agilní týmy dodávat v krátkých iteracích a reálně reagovat na špatnou situaci trhu.

„Během covidu jsme překvapili mnoho stakeholderů, když jsme byli schopni dodávat změny v čtrnáctidenních releasech. Byly i momenty, kdy jsme spouštěly i hotfixy v kratších dobách, když přišlo něco opravdu urgentního.“ [Respondent 4]

5.3 Dopad na členy týmu

Při transformaci projektu, která obnáší i změnu celkového pracovního nastavení jedinců, je zřejmé, že se dopady na členy týmu projeví. První velkou zkouškou byla pro zaměstnance účast na jednotlivých výběrových řízeních projektů. Tyto řízení dávaly větší důraz na pracovní nastavení uchazeče, jeho proaktivitu a týmovou spolupráci než na schopnosti a expertízu v jeho oboru.

Druhá vlna problémů přišla při výběru metodologie a její pochopení. Díky předchozím výběrovým řízením se do agilních týmů nedostali lidé, kteří by v těchto týmech nefungovali. Stále bylo ale důležité, aby členové jednotlivých týmů pochopili podstatu agilního přístupu a touto podstatou se při práci řídili. Umění pracovat agilně je schopnost, která se v průběhu času vyvíjí. Od transformace uběhlo několik let a členové projektů se stále učí, jak správně v agilní společnosti pracovat.

„Nemyslím, si, že jsem dostatečně agilní. Otázka je, jestli vůbec někdy budu, protože čím víc se toho o agilu dozvídám, tím míň mi přijde, že toho umím.“ [Respondent 2]

5.4 Limity práce

Výsledky práce jsou v mnoha ohledech přínosné, nicméně existují nedostatky a limity, které se k této práci vážou.

Prvním nedostatkem je možné zkreslení analýzy na základě hloubkových rozhovorů. Transformace probíhala mezi lety 2019-2020. Vznik této práce, tedy i uskutečnění hloubkových rozhovorů, je časově poměrně daleko od zkoumané události. Tato skutečnost by mohla ovlivnit, jak vnímají jednotliví respondenti změnu teď a jak ji vnímali během té změny. Někteří respondenti přiznávají, že mají trochu jiný pocit z transformace nyní, než jaký pocit měli během.

„Transformace mi nedávala moc velký smysl. Přišlo mi, že práci děláme dobře, tak proč se transformovat. Když se na to ale podívám dneska, byl to ve výsledku krok k lepšímu a dost věcem to pomohlo“ [Respondent 1]

Další limit práce se opět týká dlouhé prodlevy mezi realizací práce a zkoumaného jevu. Data ohledně výkonnosti projektu během transformace jsou již nedosažitelná, protože se v té době používaly jiné nástroje, v kterých byla tato data uložena. Není možné tedy reálně porovnat výkonnost projektu oproti stavu před transformací z dat dodávek. Toto porovnání je možné uskutečnit pouze pomocí výpovědí zaměstnanců, kteří u transformace byli.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat a popsat průběh transformačního procesu konkrétního IT projektu. Toho mělo být docíleno z pohledu bankovních zaměstnanců, kteří na projektu během transformace pracovali. Zároveň měl být tento proces popsán z hlediska agilních principů.

V úvodu teoretické části se práce věnuje pojmům z projektového řízení. Následně práce popisuje agilní přístup a obsah agilního manifestu. Poté se práce dostává ke konkrétním metodikám, které se v rámci agilního řízení používají. Tyto metodiky jsou rozdělené na metodiky používané v jednotlivých projektech, tedy Scrum, Kanban a Crystal, a v celé organizaci, tedy SAFE a SPOTIFY. Poslední část teoretické části popisuje Kotterův model řízení změn, který je použitelný při transformaci řízení organizace.

Na začátku praktické části je přiblížena zkoumaná organizace a popsána organizační struktura před a po transformaci. Je zde zobrazena původní liniiová organizační struktura, ale i nově definovaná agilní struktura, která v bance vznikla. V návaznosti na tuto změnu na agilní strukturu jsou zmíněny i činnosti, které transformaci doprovázely a měly dopad na zaměstnance.

Další část se věnuje samotné změně z tradičního projektového řízení Waterfall na agilní projektové řízení pomocí metodiky Scrum. Na začátku je popsán zkoumaný projekt a jeho výsledný produkt. Následně jsou popsány jednotlivé kroky, které pomáhaly týmu se zaváděním agilních principů. Během těchto kroků se tým potýkal s mnoha problémy kvůli dočasné nezkušenosti v oblasti agilních principů. Celková agilita projektu je následně porovnávána vůči principům z agilního manifestu, který je zmiňovaný v teoretické části.

Součástí práce bylo pomocí kvalitativní metody hloubkových rozhovorů identifikovat dopad transformace na práci členů agilního týmu. Výsledky z těchto rozhovorů napomohly pochopení jednotlivých transformačních kroků.

Práce na závěr popisuje výhody agilního přístupu na konkrétních případech a přiznává limity, které práce obnáší. Praktická část této práce může napomoci jiným týmům, které plánují transformaci z tradičního řízení na agilní. Celá práce zároveň může sloužit jako podklad dokumentace bankovní transformace pro zkoumanou organizaci.

7 Seznam použitých zdrojů

1. SVOZILOVÁ, A. 2011. Projektový management. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3611-2.
2. PMI®. 2017. A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute - Sixth Edition. Newtown Square, PA : Project Management Institute, Inc., 2017. SBN 9781628251845.
3. DOLEŽAL, J. a kolektiv. 2016. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024756202.
4. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. PONSTEEN, Albert a Rob J. KUSTERS, 2015. Classification of Human- and Automated Resource Allocation Approaches in Multi-Project Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences [online]. 194, Proceedings of the 2014 IPMA World Congress (Sept 29- Oct 1 – Rotterdam, Netherlands), 165–173 [vid. 2019-11-06]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.130
6. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80- 247-4275-5.
7. MORAN, Alan. Managing agile: Strategy, implementation, organisation and people. 1. US: Springer, 2015. ISBN 9783319367934.
8. DENNING, S. (2015). How to make the whole organization Agile. Strategy & Leadership, 43(6), 10– 17. doi: 10.1108/SL-09-2015-0074.
9. DENNING, Stephen. The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done. New York: AMACOM, [2018]. ISBN 978-0814439098.
10. MEASLEY, Peter. Agile foundations principles, practices and frameworks. 1. Swindon: UK: BCS, 2015. ISBN 978-1780172545.
11. SCHWABER, K., & Sutherland, J. (2017). The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. [vid. 2019-11-20]. Dostupné z:

<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

12. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
13. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Kunc, Eduard. 2014. Agilní metody řízení projektů. Brno: Albatros Media, a.s., 2014. 978-80-251-4194-6.
14. COBB, Charles G. The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach. New Jersey: Wiley, 2015. ISBN 978- 1118991046.
15. MYSLÍN, Josef. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.
16. What is Sprint Planning? [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.scrum.org/resources/what-is-sprint-planning>
17. SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game [online]. In: . November 2020, s. 14 [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-GuideUS.pdf#zoom=100>
18. GROSS, John M. a Kenneth R. MCINNIS. Kanban Made Simple: Demystifying and Applying Toyota's Legendary Manufacturing Process. Special edition. New York: AMACOM, 2003. ISBN 978-0814438435.
19. KNIBERG, H., & Skarin, M. (2010). Kanban and Scrum: Making the most of both. C4Media.
20. SINGH, Virender. Crystal Method in Agile. Tools QA [online]. October 1, 2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.toolsqa.com/agile/crystal-method/>
21. Paasivaara, M., & Casper, L. (2016). Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Research Proposal and a Pilot Study. S. 1–5 in Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016 on – XP '16 Workshops. doi: 10.1145/2962695.2962704
22. Fernandes, Thaisa. 2017. Spotify Squad framework. <https://medium.com/>. [Online] Medium, 7. 03 2017.

- <https://medium.com/productmanagement101/spotify-squadframework-part-i-8f74bcfcd761>.
23. KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
 24. Agilní manifest. Agilemanifesto.org [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/principles.html>
 25. Trojimperativ. PM Consulting [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/wp-content/uploads/2016/06/3-imperativ.png>
 26. Scrumboard. Arch Daily [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.archdaily.com/868478/how-to-use-a-scrum-board-to-maximize-personal-and-team-productivity/58e53ef9e58eceb811000394-how-to-use-a-scrum-board-to-maximize-personal-and-team-productivity-image>
 27. Crystal model. Arch Daily [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: https://en.wikiversity.org/wiki/File:Crystal_Family_example.jpg
 28. Crystal model. Teamhood [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://teamhood.com/wp-content/uploads/2021/03/is-agile-a-methodology.png>
 29. Way of work - Scrum. Favpng [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: https://favpng.com/png_view/organization-chart-scrum-agile-software-development-kanban-computer-software-png/itZJBJ7d

8 Přílohy

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení úseků podle PMI	15
Obrázek 2: Trojimperativ projektu	18
Obrázek 3: Příklad scrum tabule	25
Obrázek 4: Model metodiky Crystal.....	32
Obrázek 5: Rozdělení agilních metodik.....	33
Obrázek 6: Liniové řízení.....	42
Obrázek 7: Struktura tribu	45
Obrázek 8: Způsob práce ve Scrumu	53
Obrázek 9: Scrum tabule v aplikaci FUJIRA	59

8.2 Seznam respondentů

Číslo respondenta	Pozice respondenta	Datum rozhovoru
1	Developer	07.03.2022
2	Analytik	08.03.2022
3	Funkční podpora	08.03.2022
4	Product Owner	11.03.2022

8.3 Otázky hloubkových rozhovorů

- Jak dlouho pracujete v této společnosti?
- Na jakém projektu/pozici jste pracovali před transformací banky?
 - Popište projekt/pozici, na které jste pracovali.
 - Co bylo náplní vaší práce (jak probíhal váš den)?
- Jak před transformací probíhalo zadávání a plánování práce?
- Popište prosím vlastní vnímání fungování banky před transformací.
 - Postoj k organizační struktuře.
 - Postoj k práci.
 - Spolupráce mezi ostatními odděleními (pokud nějaká byla).
- Jakou pozici jste vykonávali v nové agilní struktuře?
 - Jak jste se dostali na svou pozici?
 - Co k tomu vedlo?
 - Jak jste se o pozici dozvěděli?
- Dozvěděli jste se o agilní transformaci s předstihem?
 - Jakým způsobem jste se to dozvěděli?
- Měli jste při zjištění, že bude probíhat transformace, nějaké obavy?
- Byli jste při průběhu transformace dostatečně informováni o podstatách agilu a práce v agilních týmech?
 - Pokud ne, co vám chybělo?
- Snažíte se v současné době o aktivní podporování agilních principů v rámci svého týmu?
- Přijdete si v rámci svého týmu dostatečně agilní?
 - Pokud ne, co chybí k tomu, aby bylo?
- Máte pocit, že agilní projekty přinesly požadované změny (orientace na uživatele, proaktivnost zaměstnanců)?
- Přijde vám role agilního kouče efektivní a potřebná?
- Používáte v týmu typické agilní ceremonie?
- Dávají vám tyto vaše agilní ceremonie smysl?
 - Pokud ne, proč?
- Přijde vám, že je spolupráce mezi bankovními týmy po transformaci lepší?