

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Dodávání změn v organizaci za pomoci agilních
i tradičních způsobů**

Jakub Němeček

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Němeček

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Dodávání změn v organizaci za pomoci agilních i tradičních způsobů

Název anglicky

Managing Change in the Organization using an Agile and a Traditional way

Cíle práce

Cílem práce je popis a vlastní návrh pro zlepšení dodávání změn agilními přístupy, tradičním způsobem řízení projektů a jejich kombinací.

Metodika

Nastudováním odborné literatury začne přípravná fáze diplomové práce. Poté bude s vybraným podnikem započata spolupráce. Následně bude popsáno dodávání změny agilními přístupy, tradičním řízením projektů a jejich kombinací v podniku dle interních materiálů. Současně bude popsáno, jak se určuje, který přístup je pro dodání dané změny vhodný. Za pomoci individuálních rozhovorů s osobami dodávajícími změny bude zjištěn a popsán současný stav dodávání změn skrze různé přístupy, jejich společné znaky, rozdíly a nedostatky. V návaznosti na vyhodnocení výsledků individuálních rozhovorů bude vytvořen návrh pro zlepšení dodávání změn v podniku. Literární rešerše bude sepsána po vypracování praktické části.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Agilita, PRINCE2, produktové řízení, projektové řízení, SAFe, Scrum, dodávání změny, bankovní sektor

Doporučené zdroje informací

- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ROSENAU, M D. – BRUMOVSKÁ, E. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Konzultant

Ing. Adéla Šplíchalovou

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Dodávání změn v organizaci za pomoci agilních i tradičních způsobů" 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. března 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho cenné rady a čas věnovaný konzultaci této diplomové práce. Rád bych dále poděkoval kolegům ze zkoumaného podniku za poskytnutí rozhovorů pro zpracování výzkumné části této práce.

Dodávání změn v organizaci za pomoci agilních i tradičních způsobů

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá dodáváním změn v bankovní instituci za pomoci agilních i tradičních způsobů. Cílem diplomové práce je popis a vlastní návrh pro zlepšení dodávání změn tradičním projektovým řízením, projekty s agilním podvozkem a SAFe změnovými aktivitami.

V první části jsou popsány agilní přístupy k řízení změn, Lean myšlení a škálovaný agilní rámec SAFe. Současně je popsána metodika PRINCE2 a PRINCE2 Agile a rámec CYNEFIN pomáhající k volbě vhodného přístupu pro změnovou aktivitu.

V praktické části jsou popsány zkoumané přístupy podle metodiky bankovní instituce, včetně nástroje sloužícího k výběru vhodného přístupu k aplikaci na určitou změnovou aktivitu. Vlastní výzkum je proveden využitím polostrukturovaných rozhovorů a jejich vyhodnocením. Na základě výsledků jsou identifikována slabá místa, silná místa a příležitosti ke zlepšení jednotlivých přístupů k řízení změn. Z příležitostí ke zlepšení je vybrána jedna oblast, pro kterou je vypracován návrh a doporučení.

Klíčová slova: Agilita, PRINCE2, produktové řízení, projektové řízení, SAFe, Scrum, dodávání změny, bankovní sektor

Managing Change in the Organization using an Agile and a Traditional way

Abstract

The diploma thesis is focused on managing change in a bank institution while using agile and traditional way. The goal is to describe and propose a suggestion to improve managing change through traditional project management, projects with an agile sub delivery and SAFe change activities.

Agile change management principles, Lean thinking, Scaled Agile Framework and CYNEFIN framework assisting with the choice of the right approach are described in the first part. PRINCE2 and PRINCE2 Agile methodologies are described next.

The practical part describes the examined approaches based on the bank institution's internal project methodology. Agilometr, a tool used to determine the level of agility of a change activity is defined as well, Author's research is conducted using semi-structured interviews and analysing their results. Based on the results, strengths, weaknesses, and opportunities of aforementioned change management approaches are identified. One opportunity is chosen and a suggestion for improvement is developed.

Keywords: Agile, PRINCE2, product management, project management, SAFe, Scrum, delivering change, banking sector

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 10 |
| 2 Cíl práce a metodika | 11 |
| 2.1 Cíl práce | 11 |
| 2.2 Metodika | 11 |
| 3 Teoretická východiska | 12 |
| 3.1 Projektové řízení | 12 |
| 3.1.1 Fáze projektového řízení..... | 12 |
| 3.1.2 CYNEFIN rámec | 14 |
| 3.2 Agilní přístupy | 18 |
| 3.2.1 Agilní manifest | 19 |
| 3.2.2 Agilita | 20 |
| 3.2.3 Scrum..... | 21 |
| 3.2.4 Sprint..... | 22 |
| 3.3 Lean..... | 23 |
| 3.4 Podniková agilita..... | 25 |
| 3.5 Scaled Agile Framework..... | 26 |
| 3.5.1 Hlavní kompetence | 27 |
| 3.5.2 SAFe konfigurace | 28 |
| 3.6 Metodika PRINCE 2 (PRojects IN Controlled Environment)..... | 33 |
| 3.6.1 Tradiční dodávání dle PRINCE2 | 33 |
| 3.6.2 PRINCE2 Agile | 35 |
| 4 Vlastní práce | 37 |
| 4.1 O organizaci | 37 |
| 4.1.1 Organizační struktura..... | 37 |
| 4.2 Dodávání změn v organizaci..... | 38 |
| 4.2.1 Agilní transformace podniku | 39 |
| 4.2.2 Dodávání změn v podniku | 40 |
| 4.2.3 Rozhodovací mechanismus pro volbu přístupu | 45 |
| 4.2.4 Identifikace silných a slabých míst..... | 45 |
| 4.3 Výzkum a dokázání silných a slabých míst | 48 |
| 4.3.1 Vyhodnocení rozhovorů | 49 |
| 4.3.2 Souhrn identifikovaných faktorů pospaných respondenty..... | 61 |
| 4.4 Doporučení a návrh..... | 64 |
| 5 Závěr..... | 71 |
| 6 Seznam použitých zdrojů | 73 |

Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

Seznam tabulek

Odkazovaný seznam tabulek

Seznam použitých zkratk

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

1 Úvod

Složitost současného světa roste neuvěřitelným tempem. Technologický pokrok minulých desetiletí je v posledních letech ještě umocněn politikou otevřených inovací, kdy konkurenční společnosti mezi sebou sdílí nápady a vynálezy. Tento pokrok umožňuje vývoj nových řešení častěji a rychleji než kdy dříve. Množství nových produktů a služeb a rychlost jejich uvádění na trh znamenají, že tradiční projektové řízení ztrácí své výsadní postavení v řízení změn.

Od začátku nového tisíciletí se začala prosazovat řada alternativních přístupů k dodávání změn. Jednalo se zejména o IT společnosti a vývoj softwarů, ale postupně se rozšířili i do dalších prostředí. V současné době je populární agilní vývoj změn. Mnoho společností své podnikání již transformovalo, aby mohlo využívat výhody agilních principů, o agilní transformaci uvažuje nebo se nachází v jejím průběhu.

Zkoumaný podnik z bankovního sektoru úspěšně řídí své změnové aktivity pomocí tradičního projektového řízení již desítky let. Dynamika vývoje v okolí podniku a na trhu jej přivedla k myšlence zavedení agilních přístupů řízení změn. V roce 2019 se podnik rozhodl vstoupit do agilní transformace a momentálně se nachází v jejím průběhu.

Agilní přístupy nejsou schopny řešit všechny druhy požadavků na změnu. Stejně jako tradiční projektové řízení jsou agilní přístupy vhodné pro určité změnové aktivity. Schopnost řídit dodávání změn více přístupy a umět aplikovat správný přístup na určité řešení se v současné době jeví jako významná konkurenční výhoda.

Diplomová práce se zabývá problematikou dodávání změn ve zkoumaném podniku. Tradiční projektové řízení je ve zkoumané společnosti prováděno podle metodiky PRINCE2 a je velice propracované, zatímco agilní přístupy k dodávání změn jsou do organizace zaváděny postupně. Agilní změnové aktivity jsou řízeny pomocí metodiky Scrum a rámce Scaled Agile Framework. Obsah práce je založen na zkoumání současného stavu tradičního projektového řízení, agilního řízení změn a jejich kombinace v podobě projektů s agilním podvozkem v podniku. Autorovou snahou je identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti ke zlepšení a na jejich základě navrhnout úpravy určité oblasti dodávání změn spojené s jednotlivými přístupy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „*Dodávání změn v organizaci za pomoci agilních i tradičních způsobů*“ je popis a vlastní návrh pro zlepšení dodávání změn agilními přístupy, tradičním způsobem řízení projektů a jejich kombinací. Mezi dílčí cíle patří identifikace silných a slabých stránek tradičního projektového řízení, projektů s agilním podvozkem a SAFe změnových aktivit v podniku. Dalším dílčím cílem je zjištění příležitostí ke zlepšení, výběr oblasti a vypracování návrhu pro zlepšení.

2.2 Metodika

Nastudováním odborné literatury začne přípravná fáze diplomové práce. Poté bude s vybraným podnikem započata spolupráce. Následně bude popsáno dodávání změny v podniku agilními přístupy, tradičním řízením projektů a jejich kombinací v podobě projektů s agilním podvozkem, současně bude popsán nástroj na určování, který přístup je pro dodání dané změny nejvhodnější dle interních metodik a dalších na problematiku zaměřených materiálů.

Nastudování interních materiálů zabývajících se dodáváním změn bude předcházet vytvoření vzoru polostrukturovaného rozhovoru zaměřeného na silné a slabé stránky podniku v oblasti dodávání změn výše zmíněnými přístupy. Po uskutečnění individuálních polostrukturovaných rozhovorů s projektovými manažery, produktovými vlastníky a release train engineeringy budou odpovědi přepsány a uloženy v osobním archivu autora. Výsledky budou interpretovány a podloženy citacemi z rozhovorů. V návaznosti na vyhodnocení výsledků individuálních rozhovorů bude vybrána oblast pro zlepšení a vypracován návrh doporučení k vylepšení dodávání změn v podniku.

V závěru budou stručně shrnuta celá práce včetně vlastních návrhů a doporučeny budoucí kroky.

Literární rešerše bude sepsána po vypracování praktické části. Hlavní snahou bude přiblížit projektové řízení a agilní způsob dodávání změn. Dále budou popsány metody a rámce jednotlivých přístupů využívané ve zkoumaném podniku. Součástí literární rešerše bude i popis metody zvolení vhodného přístupu k dodávání změnových aktivit.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Současný svět je nesmírně dynamický a rychle se vyvíjející. Rychlý vývoj je umožněn řízením změn a změny jsou řízeny pomocí projektů. Řízení projektů může probíhat v různých velkých společnostech, kde se vedení organizace snaží udržet konkurenční výhodu nebo řídit inovaci na trhu. Zrychlující se vývoj trhu zvyšuje hladinu nejistoty. Nástroje projektového řízení pro plánování a dodávání změn hladinu nejistoty snižují a napomáhá ke kvalitnějšímu dodávání řešení. Projektové řízení je velice cennou strategickou schopností podniku (Verzuh, 2003, s. 24).

Pokud je organizace spokojená s výsledky a plánuje i nadále spravovat své podnikání beze změny, bude využívat prvků řízení firmy. Rozhodne-li se vylepšit stávající stav, využije projektové řízení. Projektové řízení nebude využíváno například v pásové výrobě spolehlivě produkující kvalitní výrobky. Naproti tomu zavádění nového produktu nebo budování nové výrobní linky by bylo vhodné naplánovat a realizovat s využitím nástrojů projektového řízení (Lester, 2013, s. 1).

Základní rozdíl mezi liniovým a projektovým řízením představuje potřeba zachovat stávající postupy oproti nutnosti změny. Charakteristiky manažerů liniového řízení a projektového řízení se liší. Liniový manažer má rád stabilitu a stálost pracovních postupů. Změny odmítá. Práce projektového manažera je změnami naplněná, a proto je přijímá lépe (Lester, 2013, s. 1).

Projektové řízení se vyznačuje uměním identifikovat systém, monitorovat probíhající práce a efektivně získat výstupy v rámci stanovených limitů. Řízení procesů plánování, implementování, kontrolování a monitorování je specifikováno podle atributů a cílů projektu (Monden Institute of Management, 2009, s. 6).

Projektové řízení může být uplatněno na významné a komplikované změny, ale také na menší a méně složité změnové požadavky. Úspěšný projekt vyžaduje schopné a motivované členy projektového týmu. Bez motivace nemusí dodat dostatečně kvalitní výstup (Lester, 2013, s. 7).

3.1.1 Fáze projektového řízení

Projektové řízení se dělí na tři základní fáze. Jedná se o fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Všechny tři fáze jsou stejně důležité, přestože nejvíce pozornosti

bývá upíráno na projektovou fázi. Procesy přípravy a popisu projektu, provedení a vyhodnocení korespondují s jednotlivými fázemi. Fáze na sebe nemusí bezodkladně navazovat. Jejich seřazení je sériové. Fáze jsou často ještě děleny na definování, plánování, implementaci a dokončení (Doležal a kol., 2009, s. 155).

Předprojektová fáze

V předprojektové fázi je definována změna a její cíle. Jsou odhadovány náklady, množství potřebných zdrojů, potřebná časová alokace a možná rizika spojená s úsilím dosáhnout cíle. Je sestaven projektový tým a provedena studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti pracuje s odhadnutými hodnotami a měla by doporučit cestu k dosažení cíle projektu, případně jestli provedení projektu má kladný přínos pro společnost (Fiala, 2004, s. 27).

Projektová fáze

Po zvolení optimální varianty k naplnění cíle a zdárnému nasazení do produkce a naplnění projektového týmu začíná dodávání samotné změny. V projektové fázi bývá zakládána projektová karta a tvořeny další specifikační projektové dokumenty. Klíčové pro projekt je precizně definovaný cíl a rozdělené kompetence (Doležal a kol., 2009, s. 158).

Následuje plánování projektu. Celková dodávka projektu je rozložena na jednotlivé činnosti, které jsou mezi sebou provázány vazbami návazností. Každý úkol má odhadnutou pracnost a potřebné zdroje. Po získání seznamu činností a jejich časového a zdrojového ohodnocení je sestavena analýza rizik, rozpočet projektu a síťový diagram. Získané informace poskytují společnosti informaci, zda bude schopná dodávku zajistit sama, nebo bude nutné poptat externí zdroje od dodavatelů pro zabezpečení řešení (Fiala, 2004, s. 28).

Naplánováním projektu, alokováním zdrojů a zajištěním rozpočtu může být odstartována realizační část projektu. Zpravidla se začíná kick off schůzkou, která slouží k seznámení členů týmu a zainteresovaných stran mezi sebou, ale také s cíli projektu a jeho časovým harmonogramem. Na schůzce jsou zdůrazněny významné termíny. Po shrnutí důležitých informací o projektu probíhá kontrola, že všechny zainteresované strany pochopili své přiřazené činnosti a projekt je formálně zahájen. Během projektu jsou upřesňovány odhady a řízeny odchylky od směrného plánu způsobené dodáváním v proměnlivém prostředí (Fiala, 2004, s. 28, Doležal a kol., 2009, s. 159).

Po úspěšném vytvoření a otestování je řešení předáno a projekt končí. Zkoumá se spokojenost zákazníka s dodávkou a naplnění projektových cílů. Uživatelé změny jsou

zaškolení a začíná plynout záruční doba. Je sepsána závěrečná dokumentace (Doležal a kol., 2009, s. 262, Fiala, 2004, s. 28).

Poprojektová fáze

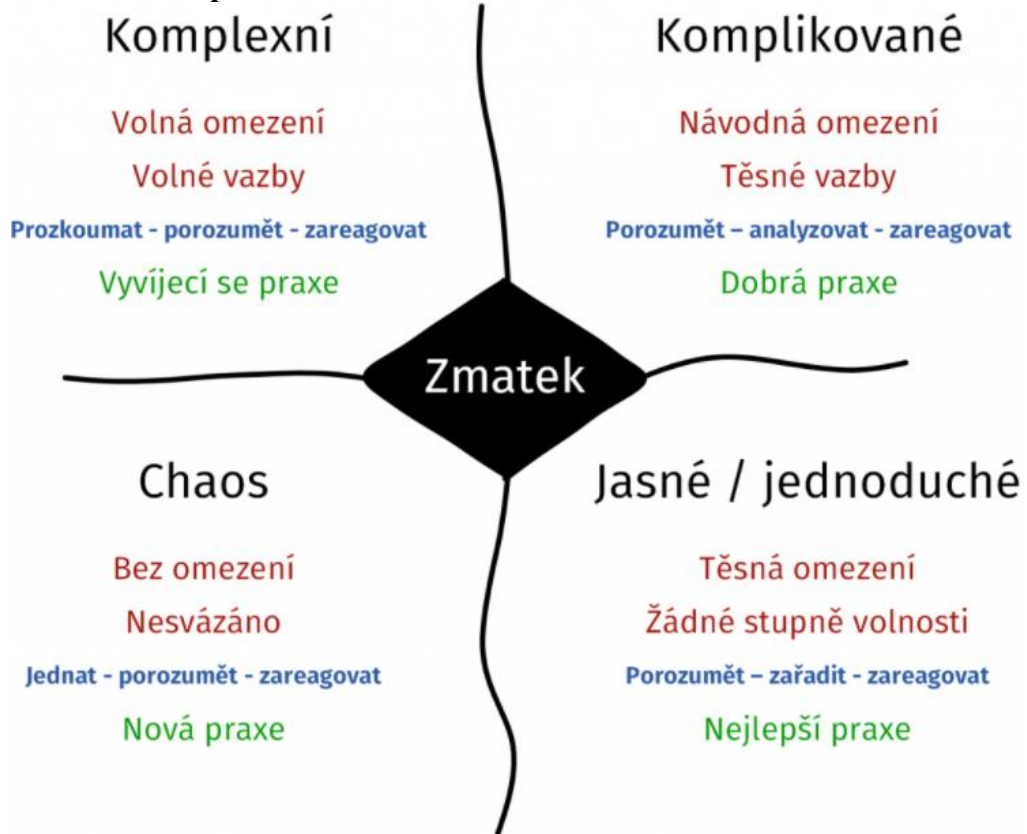
V poprojektové fázi jsou kontrolovány jednotlivé atributy projektu. Zda průběh probíhal podle odhadů, co se nepovedlo, a co fungovalo bez problému. Výsledkem je sepsání dokumentu ponaučení z projektu – Lessons Learned. Dokument popisuje nové poznatky týmu k řízení změn v podniku, nastalé události ovlivňující projekt a pochybení, které se během projektu vyskytlo. V závislosti na vlastnostech projektu a rychlosti projevení se jeho výsledků je možné poprojektovou fázi dokončit i s odstupem času. (Doležal a kol., 2009, s. 159).

3.1.2 CYNEFIN rámec

Tradiční řízení projektů pomáhá provést podniky změnami. Řízení projektů udává řád při zavádění nových postupů, softwarů, informačních systémů a jiných produktů. Tradiční projektové řízení se k zavádění některých změn hodí lépe než k řízení jiných. S určením, který přístup pro řízení projektu využít pomáhá rozhodovací rámec CYNEFIN, jehož jméno je velšské slovo znamenající množství faktorů, které jednotlivce nebo systém ovlivňují, ale není možné si je všechny uvědomovat nebo je pochopit (Snowden a Boone, 2007).

CYNEFIN rámec usnadňuje rozhodování, jaký přístup k řízení projektů využít na základě prostředí, ve kterém se projekt nachází. Prostředí jsou rozdělena do pěti oblastí (Obrázek 1): chaotické, komplexní, komplikované, jasné a zmatku (Doležal, 2018).

Obrázek 1 Rozdělení prostředí CYNEFIN rámce



Zdroj: Doležal, 2018

Jasně

Jasně prostředí je charakterizováno stabilitou a zřetelným vztahem mezi příčinou a následkem. Správná odpověď je často evidentní a všichni se na ní shodnou. V takovém případě nejsou rozhodnutí zpochybňována, protože všechny zainteresované strany sdílí stejný pohled na problém. Náležitě posouzený problém v jednoduchém kontextu vyžaduje přímočaré řízení a monitorování. Lídři se u takových změn zamyslí, kategorizují je a začnou reagovat (Snowden a Boone, 2007). Pro tuto doménu jsou charakteristické procesy a jasně nastavené pracovní postupy, je tedy vhodné využívat příklady nejlepší praxe (Doležal, 2018).

Přímočará nařízení vedou k jednoduchému delegování rozhodování a automatizování funkcí. Žádná vyčerpávající komunikace mezi řídicími pracovníky a zaměstnanci není potřeba, protože k neshodám dochází jen zřídka. Nicméně překážky se mohou objevit i jasném prostředí. Zpravidla se tak stává při špatném kategorizování a přílišném zjednodušení problému. Do problémů se v tomto kontextu mohou dostat hlavně lídři, kteří poptávají zestručněné informace bez ohledu na komplexnost situace. Druhou častou příčinou nesnází v jednoduchém kontextu bývá hladký průběh řešení, kdy manažer přestane být ostražitý, nezaregistruje překážku a zareaguje příliš pozdě (Snowden a Boone, 2007).

Komplikované

Komplikované kontexty mohou obsahovat několik správných odpovědí, tudíž je nutno situaci analyzovat a vybrat z množiny vhodných řešení. Zásadní roli při rozboru problému a předkládání vhodného řešení zastávají experti, specialisté, inženýři a další. V tomto prostředí se využívají nástroje tradičního projektového řízení (Doležal, 2018).

Experti v komplikovaném kontextu bývají náchylní k zaběhlému stylu myšlení a hledání řešení, během něhož mohou být zamítnuty nebo přehlíženy inovativní nápady od běžných kolegů, což může vyústit v promarněnou příležitost. Pokud se však prostředí změní, manažeři budou potřebovat přístup k oněm nekonvenčním nápadům. Je proto potřebné, aby naslouchali expertům, ale zároveň si poznamenávali novátorské koncepty. Překážkou v této doméně může být patová situace při analyzování stavu, kdy se experti nedokáží shodnout. Řešením může být využití neznámého prostředí nebo her kopírujících reálný problém. Dosažení rozhodnutí v komplikovaném prostředí může zabrat příliš mnoho času a vyžaduje kompromis mezi hledáním správného řešení a rozhodnutím se. Jestliže nelze nalézt vhodné řešení na základě nekompletních údajů, pak se jedná spíše o komplexní kontext než komplikovaný (Snowden a Boone, 2007).

Komplexní

Snowden a Boone (2007) připodobňují komplexní problémy k deštnému pralesu. Mnoho faktorů se v pralesu v delším nebo kratším časovém horizontu mění, například: klima, vyhynutí některých živočichů, kácení stromů nebo přehrazení vodního toku pro podporu zemědělství.

Komplexní prostředí je charakteristické převládající neznámostí. Příčina a následek nemají dopředu rozpoznatelný vztah a dají se zkoumat až retrospektivně. Nabízí se tedy postup zkusit vytvořit minimální řešení nebo jeho část. Zjistit, jaké reakce vyvolalo, pochopit je a upravovat směr, kterým se řešení bude ubírat. Komplexní kontext se nachází na trzích, ve firmách, v ekosystémech a dalších systémech. Přístupy agilního řízení projektů, například SCRUM, se využívají pro komplexní prostředí. Mnohokrát do tohoto kontextu spadají problémy s velkým množstvím uživatelů nebo zainteresovaných stran. Takto komplexní projekt řešený podle komplikované domény by pravděpodobně dopadl neúspěchem (Doležal, 2018).

Většina situací a rozhodnutí v podniku jsou komplexní povahy, protože velká změna přináší nepředvídatelnost a proměnlivost. Mohou se však začít objevovat vzorce, pokud manažeři provedou pokusy, u kterých je bezpečné neuspět. Výsledky těchto experimentů dovolí

lépe porozumět kontextu a ukáží, jakou cestou by se měl podnik vydat (Snowden a Boone, 2007).

Stejně jako v předchozích prostředích čelí manažeři několika výzvám. Často je náročné odolat nutkání vrátit se k tradičnímu řízení projektů skrze rozkazování a kontrolování. Občas může být pro lídry náročné přijmout neúspěch, který je nezbytný pro nalezení informativního vzorce. Manažeři, kteří se snaží vnést řád do komplexního prostředí, selžou. Zatímco manažeři, jenž rozběhnou pokusy, nechají je ukázat reakce vzorce a určí, který vzorec je pro daný podnik vhodný, uspějí (Snowden a Boone, 2007).

Chaotické

Chaotický kontext je provázen úplnou neznámostí situace, kdy se stabilita hledá jen obtížně a je nutné začít jednat, aby se předešlo větší panice. Pro analýzu situace není prostor. V chaotických situacích se využívá krizové řízení (Doležal, 2018).

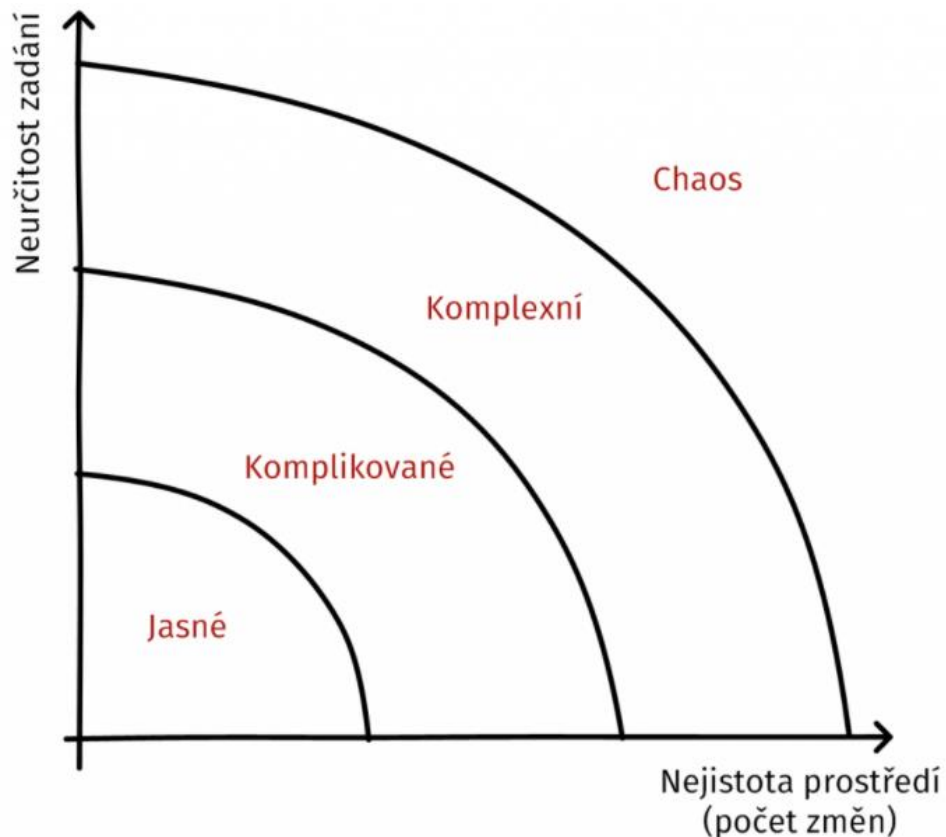
Pro zastavení „krvácení“ je důležité přetvořit situaci z chaotické do komplexní, kde je možná identifikace objevujících se vzorů, jenž mohou předejít dalšímu prohlubování krize a umožní rozeznání nových příležitostí. Klíčová je komunikace jasná shora dolů, protože není čas na sbírání dat o situaci. Manažeři excelující v krizové situaci však mohou mít problém s přechodem do komplexního prostředí a změnou řízení. Ať už kvůli neschopnosti změnit styl řízení, nebo protože si o sobě vytvoří zveličený obrázek hrdiny (Snowden a Boone, 2007).

Chaotická doména je však mnohdy nejlepším místem pro podněcování inovací. Lidé jsou více otevření novinkám a přímému vedení. Skvělou technikou je vytvoření dvou souběžně pracujících týmů, kdy jeden řeší krizi a druhý hledá možnosti, jak dělat věci jinak a lépe (Snowden a Boone, 2007).

Zmatek

Pokud je nejasné, která ze čtyř oblastí výše momentálně převládá, potom se jedná o zmatek. V této situaci je nutné začít zařazením do správného kontextu. Pokud to není možné, tak je potřeba problém rozdělit na menší části, ty zařadit do jednotlivých prostředí a řídit je správným přístupem dle domény (Raitner, 2020).

Obrázek 2 Rozdělení oblastí CYNEFIN podle míry nejistoty



Zdroj: Doležal, 2018

Využití CYNEFIN rámce pomáhá vedoucím pracovníkům zjistit, v jakém se nacházejí kontextu (Obrázek 2) tak, aby se správně rozhodli, ale také aby se vyvarovali problémům, které nastávají, když jejich preferovaný způsob řízení zapříčiní jejich chybu. CYNEFIN je obzvláště užitečný pro lídry, kteří vnímají, že svět je často iracionální a nepředvídatelný. Dobré vedoucí schopnosti vyžadují otevřenost ke změně sebe sama. Řádný lídr by měl nejen umět identifikovat, o jaké prostředí se jedná, ale také měnit své chování a rozhodování podle domény (Snowden a Boone, 2007).

3.2 Agilní přístupy

Z Agilního manifestu, snažícího se poukázat na rostoucí frustraci z neúspěšných projektů na vývoj softwarů, se zrodilo agilní projektové řízení, které se soustředí na soustavné vylepšování, flexibilitu dodávaného rozsahu, týmový přínos a dodávání kvalitních produktů. Od tradičního přístupu se liší rychlejším procesem rozhodování, který nahrazuje zaběhlou hierarchii rozhodování – projektového manažera, sponzora, řídicí výbor a další (Wiraeus a Creelman, 2019, s. 153).

3.2.1 Agilní manifest

V zimě roku 2001 se sešly necelé dvě desítky obhájců metodik extrémního programování, adaptivního vývoje softwaru, Crystal, Scrum, metody dynamického vývoje systému, pragmatického programování, vývoje zaměřeného na užité vlastnosti produktu a dalších. Během dvoudenní sešlosti se shodli na tom, že korporátní kultura označující pracovníky jako nejdůležitější aktiva, ale nechovající se k nim tak, by měla být změněna. Společnosti, ve kterých manažeři operují bez jakékoliv sebereflexe a ochoty změnit své chování, nevytváří optimální pracovní prostředí. Výsledkem může být vytváření překážek a konfliktů při dodávání produktů, jenž mají za následek zhoršenou kvalitu, nedodání v termínu nebo prodražení projektu. Jako příklad Agilní aliance uvádí zakázku, jejíž pracnost byla odhadnuta na šest týdnů práce pro dva programátory. Hned na začátku ovšem manažer jednoho programátora alokoval jinam. Druhý programátor dokončil zakázku za 12 týdnů a cítil se provinile za šestitýdenní zpoždění. Zmíněný manažer dokonce programátora pokáral za to, jak pomalu pracoval. Smutný programátor si ale uvědomil, že jeho odhad šesti týdnů práce pro dva programátory byl velice přesný. Prodloužení dodávky měl na svědomí manažer, který si však své pochybení nepřipouštěl (Agile Alliance, 2001).

Agilní aliance hledá lepší cesty k tvorbě softwaru jeho vývojem a pomáháním ostatním s vyvíjením. Na základě tohoto přístupu si Agilní aliance více cení:

- jedinců a interakcí před procesy a nástroji;
- provozuschopného softwaru před obsáhlou dokumentací;
- kooperace se zákazníkem před smluvním vyjednáváním;
- reagování na vývoj situace před postupováním podle plánu.

Celkově vzato jsou položky ve druhých částech výroků podstatné, ale Agilní aliance si váží faktorů položek v prvních částech více (Agile Alliance, 2001).

Shrnutím principů Agilního manifestu je možné říct, že největší prioritu při vývoji softwaru má spokojenost zákazníka, která by měla být zabezpečena rychlou a kontinuální dodávkou fungujícího softwaru. Aby mohl být software dodán časně a následně vylepšován, je zapotřebí, aby vývojáři a obchodně založení lidé v projektu byli motivovaní, měli k dispozici vhodné pracovní prostředí a podporu a spolupracovali na denní bázi během celého projektu. Nedílnou součástí je kladný přístup ke změnovým požadavkům, které zákazníkovi pomáhají získat konkurenční výhodu. S tím souvisí i nároky na komunikaci uvnitř týmu, ale též k zainteresovaným stranám nebo zákazníkovi, kdy nejlepším komunikačním kanálem je zpravidla osobní setkání. Důležitým prvkem je také hodnocení dosavadního průběhu a návrhy

na zlepšení efektivity týmu po každé části dodávky. Umožňuje to dodávání co nejlepšího produktu v co nejkratším čase a snižování množství zbytečné práce, kterou by se tým zdržoval (Agile Alliance, 2001).

3.2.2 Agilita

Agilita vznikla jako nástupce masové výroby a představuje obsáhlou odezvu na obchodní výzvy, které se objevují v návaznosti na rychlý nárůst zisků způsobený rychle se měnícími a neustále se tříšticími celosvětovými trhy s vysoce kvalitními, vysoko výkonnostními, zákazníkem nakonfigurovanými produkty nebo službami. Je to nekončící připravenost na změnu, ač někdy drastickou, kterou podnik musí uskutečnit, a jak bude provedena (Stern, 2017, s. 31).

Agilní projekty na rozdíl od tradičního přístupu projektového řízení nemají ve fázi plánování jasně stanovené požadavky a řešení. Ty se během projektu vyvíjí za spolupráce samořídících týmů složených z lidí s odlišnými znalostmi a z různých úrovní podniku. Agilní metody zahrnují adaptivní plánování, evoluční vývoj, časně dodání a nepřetržité vylepšování. Agilita podporuje rychlou a flexibilní reakci na změnu. Celkově se agilní metody soustředí na rozdělování činností do krátkých pracovních fází s častým posuzováním postupu a přizpůsobováním plánování v průběhu (Stanley a Gross, 2020, s. 41).

Fáze agility

V první fázi produktový nebo procesový vlastník identifikuje vizi. Ve druhé fázi Scrum master, produktový nebo procesový vlastník rozpracují vizi z obecného pohledu. Ve třetí fázi Scrum master, produktový nebo procesový vlastník vydá plán obsahující časové rozvržení. Ve čtvrté fázi Scrum master, produktový nebo procesový vlastník a Scrumový tým naplánují sprinty. Na začátku každého sprintu se odehrává jeho plánování. V páté fázi se pracuje na úkolech ze seznamu, takzvaného backlogu, a konají se denní Scrumové schůzky, které by neměly trvat déle než 15 minut. Podle Wysockého (2019, s. 492) backlog obsahuje funkcionality, které ještě nebyly zkompletovány buď v rámci vývoje produktu nebo procesu nebo během určitého sprintu. Šestá fáze se děje na konci každého sprintu, kdy je produktovým nebo procesovým zainteresovaným stranám předán report. Sedmá fáze se skládá z týmového hodnocení sprintu (Stern, 2017, s. 38).

3.2.3 Scrum

Scrum je založen na Lean myšlení a zkušenostním řízení procesů. Podle empirismu je původ znalostí ve zkušenostech a rozhodování se na základě známého. Scrum zavádí přístup opakování a postupného přírůstku za účelem větší předvídatelnosti a řízení rizik. Cílení na podstatné a redukování zbytečností je oborem působnosti Lean myšlení (Schwaber a Sutherland, 2020, s. 3).

V rugby Scrum značí tým jednající jako jeden celek a posunující míč po hřišti v na první pohled nahodilým nebo chaotickým způsobem. Ze všech iterativních přístupů by se Scrum zdál, že definuje chaotické vývojové prostředí. Scrumový vývojový tým je samořídící, operuje v na sebe navazujících iteracích, pořádá denní týmové schůzky, průběžně nabízí klientovi předváděcí akce současného řešení a přizpůsobuje svůj vývojový plán na konci každé iterace (Wysocki, 2019, s. 490).

Ačkoliv byla agilní metodika Scrum původně využívána pro vývoj softwarů, její teorie se teď používá v různých druzích podniků a může být uplatněna na téměř jakémkoliv projektu (Stern, 2017, s. 35).

Scrum je přístup jasně zaměřený na zákazníka. Klient vymezuje a srovnává podle priorit funkce a atributy, které tým rozdělí do jednotlivých fází a vyvíjí fázi za fází. Tento proces dovoluje zákazníkovi měnit zadání v závislosti na postupném vzniku funkcionalit (Wysocki, 2019, s. 490).

Stand-up

Modelu Scrumu doporučuje, aby každý sprint začínal stručnou plánovací schůzkou a končil revizí jeho průběhu. Scrum je jednoduchý rámec k efektivní týmové spolupráci a proces řízení a kontroly, který se dobře vypořádává s komplexitou problémů. Když začíná běžný každodenní Scrum jsou pokládány tři základní otázky: Jak jste pokročili včera? Co uděláte dnes? A jestli jste narazili na nějaké překážky. Optimálně by Scrumový tým měl zahrnovat všechny, jenž se na projektu podílejí. Účastníci ideálně stojí v kruhu, aby mohli čelit komukoliv tváří v tvář. Schůzování vestoje cílí na rychlost a preciznost jednání (Stern, 2017, s. 35).

Tým získá perfektní přehled o množství vykonané a zbývající práce k dokončení soustředěním se na vykonanou práci minulého dne a plán úkolů na současný den. Scrum master pomáhá týmu fungovat co nejlépe, odstraňuje překážky a moderuje komunikaci uvnitř i vně týmu nebo se ujišťuje (Stern, 2017, s. 36).

Role ve Scrumu

Ve Scrumu existují pouze tři role: Scrum Master, produktový nebo procesový manažer a tým. Produktový manažer má na starosti zastupování zájmů všech stran zainteresovaných v projektu i finálním produktu. Získání počátečních a průběžných financí pro projekt sepsáním požadavků, spočítáním návratu investice na cíle a vytvořením plánu dodávky je dalším úkolem produktového manažera. Seřazením požadavků v produktovém zásobníku produktový manažer zabezpečí jejich odbavování ve správném pořadí, aby nejdůležitější funkce byly vytvořeny na začátku a další na ně navazovány (Schwarber, 2004).

Scrum Master odpovídá za to, že každá zainteresovaná strana Scrumu rozumí, za implementaci Scrumu v podniku tak, aby byl v souladu s podnikovou kulturou, a přesto přinášel požadovaný užitek, a za zajištění dodržování Scrum pravidel a postupů (Schwarber a Sutherland, 2020, s. 6)

Samořídící se tým je zodpovědný za řízení vlastní práce s cílem přeměnit požadavky v zásobníku práce během jedné iterace na novou funkcionalitu. Kolektivní odpovědnost za úspěšnost každé iterace a projektu má celý tým (Schwarber, 2004).

3.2.4 Sprint

Sprinty, nebo také iterace, ve Scrumové verzi agility představují souhrn práce vměstnané do pravidelných, opakujících se cyklů. Sprinty mohou trvat od jednoho týdne do jednoho měsíce a měly by mít vždy stejnou délku. Během sprintu není možné nic měnit a Scrumový tým pracuje na předem dohodnuté velmi specifické části dodávky (Stern, 2017, s. 36).

Prvním krokem je plánovací schůze sprintu. Pro úspěšnost sprintu je důležité, aby se plánování zúčastnily všechny zainteresované strany, zatímco denních Scrumových schůzek se typicky účastní pouze ti, kdo reálně pracují na vytváření produktu. Během prvního plánování sprintu se určí jeho délka, jenž je závislá na mnoha faktorech, jako jsou například naléhavost nebo dostupnost zdrojů (Stern, 2017, s. 37).

Druhým krokem je prioritizace zásobníku práce. Většina sprintů obsahuje více práce, než je tým schopen v termínu vykonat, což může být některým zaměstnancům nepříjemné. Následně jsou činnosti zpracovávány jedna po druhé v dohodnutém pořadí (Stern, 2017, s. 37).

Plánování Sprintu

Plánovací schůze sprintu by měla obsahovat dvě části. V první části Scrum master, produktový nebo procesový vlastník představí produktový backlog seřazený podle priorit

a poskytne prostor týmovým členům, aby se doptávali na podrobnosti k jednotlivým částem dodávky. Tým následně zaváže splnit určitou část produktového backlogu během sprintu. Ve druhé půli schůze tým vytváří plán, jak docílí dodání úkolů, které jsou zaznamenány ve sprintovém backlogu. Sprintový backlog je seznam funkcionalit, které během daného sprintu ještě nebyly dokončeny (Wysocki, 2019, s. 491).

Demo

Některé sprinty jsou zakončeny ukázkou řešení vyvinutého během sprintu zákazníkov. Klient může přidat nebo změnit požadované vlastnosti. Následně je produktový zásobník práce aktualizován a znovu seřazen pro další sprint (Wysocki, 2019, s. 492).

Retrospektiva

Na konci každého sprintu se koná hodnotící schůzka, během níž Scrumový tým diskutuje otázky, jak vylepšit efektivitu a kvalitu. Je probíráno, co se podařilo z pohledu jednotlivých členů, procesů, nástrojů nebo přírůstku k hotovosti produktu (Schwaber a Sutherland, 2020. s. 10).

Celý proces se opakuje, dokud nejsou dodány všechny požadavky nebo klient není spokojen s konečnou verzí řešení (Wysocki, 2019, s. 492).

3.3 Lean

Lean myšlení je prověřený systém, který je vhodný pro vývoj produktů a jejich produkci. Přestože je nejčastěji využíváno v souvislosti s produkty, mnohdy je aplikováno i na oblast služeb. Larman a Vodde (2009) rádi ukazují hlavní chybu a příležitost v myšlení na příkladu ze závodění štafet. Běžci čekají předání kolíku od závodníka běžícího předchozí úsek. Účetní ve finančním oddělení ohromený vysokou mírou nevyužívání zdrojů popsanou v nějaké zprávě by pravděpodobně navrhnul vyšší míru využití zdrojů, aby zajistil, že všichni běžci budou zaměstnaní a produktivní. Možná by navrhnul, aby běžci běželi tři závody zároveň nebo vyběhnout na horu, aby se zvýšila míra využití zdrojů (Larman a Vodde, 2009).

Podobné myšlení stojí za velkou částí tradičního řízení a procesů v oblasti vývoje a dalších oblastech. Lean myšlení je v kontrastu s předchozím příkladem a doporučuje sledovat kolík spíše než běžce. Lean myšlení se zabývá otázkou, zda společnost měří produktivitu a efektivitu podle toho, jak zaměstnaní prací lidé jsou a kolik času stráví „sledováním běžce,“ oproti sledování rychlosti dodávání hodnoty reálným zákazníkům, tedy „sledování kolíku.“ Dále se zamýšlí nad poměrem získané hodnoty a nevyužitých zdrojů, nebo jaké existují

překážky k přírůstku hodnoty a jak se lidé mohou cítit inspirování k neustálému snažení o zlepšování zmíněného přírůstku (Larman a Vodde, 2009).

Pilíře Lean

Existují dva pilíře Lean: Continuous Improvement (neustálé zlepšování) a Respect for People (respekt k lidem).

Důležitější než přispívání jednotlivců ke skutečnému vylepšení je přínos tvoření kultury neustálého zlepšování a prostředí, které nejen přijímá, ale doopravdy si osvojuje změnu.

Respekt je důležitý v jednání s lidmi. Lidmi jsou myšleni zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. Respekt k lidem vede k týmové práci. Pokud je přijat tento princip, tak jednotlivci začnou analyzovat své chování, aby zjistili, jestli pracují výborně, aby nezatěžovali zákazníka. Toto analyzování vylepšuje schopnosti identifikovat problémy, a pokud snaha přiblížit se perfektnímu stavu podporuje průběžné zlepšování.

Základem je nespokojenost se současným stavem a opakované kladení otázky „Proč děláme věci, jak je děláme“ (Larman a Vodde, 2009).

Cílem je dodat maximální hodnotu v co nejkratším čase zpracování a poskytování co nejvyšší kvality zákazníkům a společnosti. Dalšími cíli a benefity je vysoká úroveň morálky, psychologické a fyzické bezpečí a spokojenost zákazníka (Knaster a Leffingwell, 2020).

Obecný nebo systémový cíl Lean myšlení je rychlé dodání hodnoty zákazníkovi a společnosti v kratších a kratších cyklech všech procesů a zároveň udržování co nejvyšší kvality a morálních hodnot. Zkracování cyklů je umožněno neúnavným opakovaným vylepšováním, které vyžaduje, aby kultura společnosti byla založená na respektu k lidem, což vede pocitu osobního bezpečí nutného pro rozporování a měnění stávajícího stavu v podniku.

Lean myšlení je společností systém položený na základech manažerského vedení k Lean myšlení s dvěma pilíři respektu k lidem a neustálého vylepšování. Úspěšné zavedení Lean myšlení v podniku trvá roky a vyžaduje vzdělávání napříč společností a vedení (Larman a Vodde, 2009).

3.4 Podniková agilita

Podniková agilita je schopnost soutěžit a prosperovat v digitální době díky rychlému reagování na změnu na trhu a přicházející příležitosti spojené s inovativními obchodními řešeními. Dosažení podnikové agility vyžaduje, aby všichni účastníci procesu dodávání řešení používali Lean a Agile techniky, za účelem neustálého vytváření inovativních, vysoce kvalitních produktů a služeb rychleji než konkurence. Takové dodávky většinou vyžadují aktivní spolupráci technologických vedoucích, agilních týmů, a zástupců IT, právního oddělení, marketingu, financí, compliance, pracovníků bezpečnosti a dalších (Scaled Agile, Inc.).

Mnoho velkých společností je v dnešní době vystaveno existenční krizi. Schopnosti a fyzické zdroje, které těmto podnikům zařídili úspěch, již nejsou sami o sobě dostačující k zajištění přežití v nové době.

Množství úspěšných společností začalo jako malá, rychle se vyvíjející a přizpůsobující síť motivovaných jedinců spojených jednotnou vizí. V této fázi pracovníci přirozeně spolupracují s cílem identifikovat zákaznickovy potřeby, najít možné řešení a doručit hodnotu. Tato síť by se dala popsat jako přizpůsobující se podnikatelská síť. Postupem času společnost dosahuje svých cílů a přirozeně touží po růstu. Důsledkem jsou jasnější zodpovědnosti jednotlivců zajišťující uskutečnění kritických detailů. Přibírání zodpovědností vyžaduje odbornost, přijímání specialistů, vytváření oddělení, pravidel a postupů s úkolem zajistit právní shodu a prosazování opakovatelných, nákladově přívětivých operací. Výsledkem je, že podnik se začne organizovat podle funkcí. Podnikatelská síť mezitím pokračuje v hledání nových příležitostí k dodávání hodnoty.

Podniková struktura se rychle zvětšuje, aby dosáhla co největších úspor z rozsahu. Přirozeně se tak dostanou do konfliktu postupy a odpovědnosti potřebné k vedení velké společnosti s podnikatelskou sítí. S mocí, vlivem a odpovědností za současné zisky se hierarchie střetává s rychleji se pohybující a více adaptivní podnikatelskou sítí. Výsledkem je převálcování podnikatelské sítě hierarchií a zaměření se na zákazníka je jednou z obětí.

Pokud je trh stabilní, tak úspory z rozsahu a zisky poskytují ochranou bariéru proti konkurenci a podnik může být úspěšný i nadále a růst. Jenže, když se významně změní potřeby zákazníků, nebo když se objeví nová technologie či konkurent, podnik postrádá schopnost rychle reagovat. Roky dominance na trhu a ziskovosti se mohou rychle rozplynout a podnikové přežití se stane aktuálním problémem (Knaster a Leffingwell, 2020).

Organizační struktury vytvářené posledních 50 let přinesly časem prověřená seskupení, postupy a pravidla a převážně fungují. Cílem je tedy obnovit podnikatelskou síť. Řešením je

dvojitý provozní systém, který znovu zavádí rychlost a inovace podnikatelské sítě za využití výhod a stability hierarchické struktury (Scaled Agile, Inc.).

3.5 Scaled Agile Framework

SAFe for Lean Enterprises je online znalostní báze prověřených integrovaných principů, technik a vedení, které přináší silné stránky Lean, Agile a DevOps lidem budujícím nejdůležitější světové systémy. Cílem SAFe je pomoci společnostem stát se prospívajícími podniky digitální doby, kteří dodávají konkurenceschopné systémy a řešení svým zákazníkům v co nejkratším čase průchodu (Knaster a Leffingwell, 2020).

Proč implementovat SAFe?

Podniky se musí naučit, jak se obratně přizpůsobit digitální době, nebo zaniknou. Podniková agilita není možností, ale nutností. Dokonce i společnosti, které nepovažují svoje podnikání za IT nebo softwarové, jsou nyní závislé na schopnosti rychle produkovat nové, vysoce kvalitní produkty a služby založené na inovativních technologiích. Misí Scaled Agile (Škálované agilita) je pomoc společnostem prosperovat v digitální době.

SAFe pomáhá firmám odpovídat na otázky typu: Jak zapracujeme technologický vývoj do podnikové strategie? Jak dodáme hodnotu na základě předvídatelného rozvrhu, aby se zbytek podnikání mohl soustředit na plánování? Jak zlepšíme kvalitu našich řešení a uspokojíme zákazníky? Jak můžeme škálovat agilní praktik napříč společnostmi, abychom měli lepší výsledky? Jak vhodně reorganizovat s ohledem na dodávání hodnoty a zamezení prodlev zakotvených v tradiční, funkční struktuře? Jak vytvoříme prostředí, které pěstuje spolupráci, inovaci a neustálé zlepšování? Jak povzbudíme lidi k riskování, kreativnímu myšlení a průběžnému učení se?

Přijmutím SAFe a aplikování jeho souboru hodnot, principů, a postupů může společnost hledat odpovědi na výše zmíněné otázky a lépe prospívat. SAFe umožňuje podnikovou agilitu a zlepšuje obchodní výsledky podnikům různých velikostí na celém světě. SAFe stojí za dramatickým snížením času potřebného k dodání produktu nebo služby na trh, větším zapojením zaměstnanců, vyšší kvalitou, vyšší spokojeností zákazníků a obecně zlepšením ekonomických výsledků organizace. Pomáhá také vytvářet produktivnější, odměňující a pozitivní kulturu.

Než může společnost využívat značné obchodní výhody SAFe, musí se transformovat na Lean-Agile podnik. Tato transformace vyžaduje vývoj několika klíčových kompetencí, které

umožňují nový styl vedení, nové způsoby myšlení a pracování a kulturu zaměřenou na dodávání hodnoty a neustálé zlepšování (Knaster a Leffingwell, 2020).

3.5.1 Hlavní kompetence

SAFe je umožněn sedmi základními kompetencemi a jejich dimenzemi a postaven okolo nich. Každá kompetence je souhrn souvisejících znalostí, dovedností, událostí a chování, které dohromady umožní organizacím dosáhnout obchodní agility (Scaled Agile, Inc.).

Knaster a Leffingwell (2020) zdůraňují, že zákazník je ohniskem všech sedmi kompetencí, zatímco Lean-Agile vedení je základem. Lean-Agile vedení je ve středu základů SAFe rámce. Základy obsahují podporující principy, hodnoty, způsoby myšlení, pomoc s implementací a vedoucí role potřebné k úspěšnému dodávání hodnoty v různých rozměrech – škálovatelně. -Poskytuje bázi všem ostatním praktikám SAFe rámce (Scaled Agile, Inc.).

Shrnutí každé kompetence:

- Lean-Agile Leadership popisuje jak Lean-Agile vedoucí pohání a udržují změnu v organizaci pomáháním osobám a týmům k dosažení maximálního potenciálu.
- Team and Technical Agility líčí klíčové schopnosti a Lean-Agile principy a praktiky, které vysoce výkonné agilní týmy využívají k vytváření inovativních obchodních řešení pro své zákazníky.
- Agile Product Delivery je zákaznický zaměřený přístup k definování, budování a dodávání nepřetržitého toku hodnotných produktů a služeb klientům a uživatelům.
- Enterprise Solution Delivery znázorňuje, jak aplikovat Lean-Agile principy a praktiky do vývoje největších a nejsložitějších světových softwarových aplikací, sítí a kyberfyzikálních systémů.
- Lean Portfolio Management spojuje strategii a provedení aplikováním přístupů Lean a systémového myšlení na strategické a investiční financování, agilní portfolio operace a governance.
- Organizational Agility popisuje, jak Lean myslící lidé a agilní týmy optimalizují své podnikové procesy, vyvíjí strategie s jasnými a rozhodnými novými závazky a rychle přizpůsobují společnost tak, aby byla co nejlépe zhodnotit nové příležitosti.
- Continuous Learning Culture představuje soubor hodnot a praktik, jenž nabádají jednotlivce a podniky jako celky k neustálému rozšiřování znalostí a kompetencí a zvyšování výkonu a novátorství (Knaster a Leffingwell, 2020).

3.5.2 SAFe konfigurace

SAFe umožňuje každé organizaci přizpůsobit si rámec svým podnikovým potřebám díky konfigurovatelnosti a škálovatelnosti. Čtyřmi dostupnými konfiguracemi SAFe podporuje celé spektrum řešení od těch vyžadujících malý počet týmů až po komplexní systémy vyžadující stovky až tisíce lidí k obstarání dodávek (Knaster a Leffingwell, 2020).

Každá úroveň je řízena klíčovými rolemi zajišťujícími, že organizace dostane to nejlepší díky ověřeným postupům a vlivům. SAFe rámec je velice obsáhlý, a ne všechny prvky musí být využívány ve stejnou dobu (Scaled Agile, Inc.).

Essential SAFe

Essential SAFe obsahuje minimální soubor rolí, událostí a artefaktů vyžadovaných k plynulému dodávání řešení. Tento stupeň je postaven na principech a technikách nalézajících se v kompetencích Lean-Agile Leadership, Team and Technical Agility a Agile Product Delivery. Jedná se o základní stavební kámen pro ostatní SAFe konfigurace a je nejlepší počátečním bodem pro implementaci (Knaster a Leffingwell, 2020).

Agile Release Train (ART)

Česky agilní vlak je srdcem Essential SAFe. Agilní vlaky jsou virtuální organizace vytvářené, aby pokryly funkční rozsah dodávky, eliminovali nadbytečné předávání a kroky a zrychlily dodávání hodnoty implementací SAFe Lean-Agile principů a postupů (Scaled Agile, Inc.)

Agilní vlaky mají dedikované agilní obchodní a technické týmy, klíčové zainteresované strany a další zdroje potřebné k dodání zrovna vyvíjeného řešení. Dlouhodobá samořídící povaha agilního vlaku, jenž svým směřováním kopíruje směřování podniku je hnací silou SAFe a v samé podstatě umožňuje podnikovou agilitu. Většina agilních vlaků tvoří virtuální organizace, které fungují napříč podnikem nezávisle na místech působení jednotlivých členů (Knaster a Leffingwell, 2020).

Program Increment (PI)

Program inkrement je časové období typicky 8-12 týdnů dlouhé. V tomto období ART dodává přírůstkovou hodnotu v podobě funkčního a otestovaného výstupu (Scaled Agile, Inc.).

Role v Essential SAFe

Základními pracovními složkami jakékoliv konfigurace SAFe jsou agilní týmy s produktovými vlastníky a Scrum Mastery, jenž jsou více popsány v kapitole Scrum.

Agilních vlaky operují s rolemi: Business Owners, Release Train Engineer, Product Management, System Architect/Engineering.

Business Owners představují malou skupinku zainteresovaných stran, která má obchodní a technickou zodpovědnost za řešení vytvořené agilním vlakem. Jedná se o primární zainteresované strany v agilních vlacích a aktivně se podílejí na událostech agilního vlaku.

Release Train Engineer je hlavním Scrum Masterem za agilního vlaku. Pomáhá optimalizovat dodávání hodnoty zajištěním bezproblémového fungování událostí a artefaktů agilního vlaku.

Product Management zastupuje hlas zákazníka a pracuje se zákazníky a produktovými vlastníky za účelem pochopení a komunikování jejich potřeb, definování systémových vlastností a účasti na ověřování výsledků. Product Management spravuje programový backlog.

System Architect/Engineering je jednotlivec nebo malý mezidisciplinární tým. Definuje celkovou architekturu systému, pomáhá identifikovat nefunkční požadavky a designovat rozhraní a jejich vzájemnou spolupráci (Scaled Agile, Inc.)

Události v Essential SAFe

PI Planning je plánovací schůze lidí zapojených do agilního vlaku sloužící k naplánování nadcházejícího čtvrtletí a sladění týmů ART ke společnému cíli.

Systemové Demo poskytuje integrovaný pohled na výstupy z poslední iterace dodané všemi týmy vlaku (Scaled Agile, Inc.).

Inspect & Adapt je událost na konci PI, kde je předveden aktuální stav řešení a ohodnocen agilním vlakem. Týmy poté přemýšlí a identifikují prvky backlogu, které by měly přispět k vylepšení řešení (Knaster a Leffingwell, 2020).

Large Solution SAFe

Large Solution SAFe zmiňuje další role, praktiky a vedení k tvorbě a vývoji největších světových aplikací, sítí a kyberfyzikálních systémů. Zahrnuje Essential SAFe a přidává kompetenci Enterprise Solution Delivery, jenž podporuje vytváření největších a nejkomplexnějších řešení, která vyžadují více agilních vlaků a dodavatelů, ale nevyžadují uvažování na portfolio úrovni. Takový rozsah vývoje řešení je typický pro letecký a kosmický

průmysl a obranu, automobilový průmysl a vlády, kde se v první řadě řeší velké dodávky, ale ne řízení portfolia (Knaster a Leffingwell, 2020).

Solution train

V Large Solution SAFe je agilní vlak pojmenován solution train a je organizační jednotkou, která koordinuje úsilí množství agilních vlaků a dodavatelů za účelem dodávky zmiňovaných velkých a komplexních systémů. Hodnota dodaná tímto typem vlaku může nabývat rozměrů klíčové bankovní aplikace v globální finanční instituci až po stíhací letouny a satelitní systémy (Knaster a Leffingwell, 2020).

Role v Large Solution

Large Solution obsahuje role z Essential a k nim přibývají Solution Architect/Engineering, Solution Management, Solution Train Engineer, což jsou škálované role z Essential, které místo agilního vlaku obsluhují Solution Train, tedy vlak koordinující více agilních vlaků. Další role jsou Communities of Practice, dodavatel a sdílené služby.

Communities of Practice jsou organizované skupiny lidí, kteří mají společný zájem ve specifické technické nebo obchodní doméně a pravidelně sdílejí své poznatky, vylepšují svoje dovednosti a aktivně se podílejí na vylepšení obecného povědomí o doméně.

Dodavatel je interní nebo externí organizace, jenž vyvíjí a dodává komponenty, subsystémy nebo služby pomáhající dodat řešení zákazníkům.

Sdílené služby představují specializované role, lidi a služby nezbytné pro úspěšnost agilních vlaků nebo Solution Train, ale nemohou být dedikované na plný úvazek (Scaled Agile, Inc.).

Portfolio SAFe

Portfolio SAFe konfigurace je minimálním souborem kompetencí a postupů, které plně umožňují podnikovou agilitu. Obsahuje Essential SAFe kompetence a přidává kompetence Lean Portfolio Management, Organizational Agility a Continuous Learning Culture. Tato konfigurace sjednocuje řízení portfolia s podnikovou strategií a organizuje vývoj s ohledem na tok hodnoty skrze jeden nebo více hodnotových streamů. Portfolio SAFe poskytuje principy a postupy portfoliovou strategií a investiční financování, agilní portfoliové operace a Lean řízení. Současně pomáhá zajistit, že streamy hodnot a jejich vlaky jsou soustředěny na vytváření správných věcí s přiměřenou mírou investic potřebných k dosažení strategických cílů (Knaster a Leffingwell, 2020).

Role v Portfolio SAFe

V Portfolio SAFe jsou opět zahrnuty role z Essential a Lean Portfolio Management, Epic Owners a Enterprise Architect.

Lean Portfolio Management funkce zastupuje jednotlivce s největší zodpovědností za finance a rozhodování o portfoliu.

Epic Owners mají na starosti koordinaci portfolio epics. Epic je vývojová iniciativa na úrovni portfolia. Vzhledem ke značnému rozsahu a dopadu vyžadují definování minimálního životaschopného produktu a schválení Lean Portfolio Managementem před implementací.

Enterprise Architect pracuje napříč hodnotovými streamy a agilními vlaky, aby pomohl poskytnout strategický technický směr pro optimalizování výstupů portfolia (Scaled Agile, Inc.).

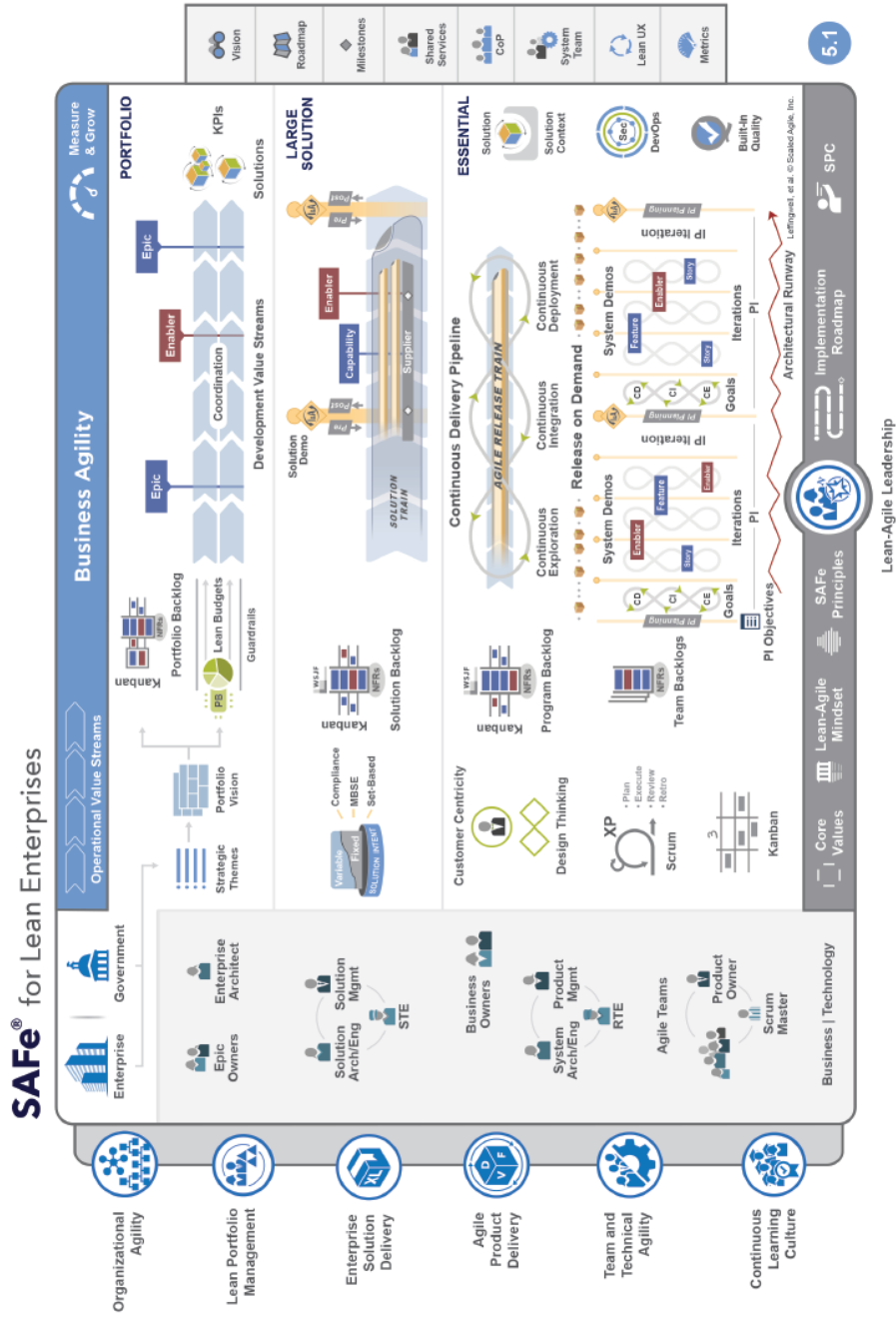
Full SAFe

Full SAFe je nejkompexnější konfigurace zahrnující všech sedm klíčových kompetencí potřebných pro podnikovou agilitu (Obrázek 3). Je využíván největšími světovými společnostmi k udržování portfolií velkých a komplexních řešení. V některých případech může být potřeba více různých SAFe konfigurací (Knaster a Leffingwell, 2020).

Full SAFe může obsahovat všechny role od předchozích konfigurací (Scaled Agile, Inc.).

Kromě těchto čtyř konfigurací rámec SAFe zahrnuje i SAFe pro vládu, což je souhrn úspěšných vzorů k implementování Lean Agile postupů ve veřejné správě (Knaster a Leffingwell, 2020).

Obrázek 3 Full SAFe schéma



SAFe® PROVIDED BY SCALED AGILE

Zdroj: Scaled Agile, Inc. (2021)

3.6 Metodika PRINCE 2 (PROjects IN Controlled Environment)

3.6.1 Tradiční dodávání dle PRINCE2

PRINCE2 je integrovaná metoda principů, témat a procesů, které se dotýkají plánování, delegování, monitorování a kontrolování šesti aspektů každého projektu. Mezi aspekty patří náklady, čas, kvalita, rozsah, přínosy a rizika. (AXELOS, 2017).

Principy PRINCE2

Metodika PRINCE2 je navržena tak, že může být aplikována na jakýkoliv projekt tím, že řeší jeho velikost, strukturu, zeměpisnou polohu a kulturu. Metodika PRINCE2 je spíše založená na principech než na předpisech. AXELOS (2017) uvádí následující principy, které musí být přijaty, při řízení projektů:

- Průběžné hodnocení odůvodnění realizace projektu značí, že projekt musí být před spuštěním uznán vhodným. Odůvodnění je zaznamenáno a v průběhu projektového cyklu přehodnocováno.
- Učení ze zkušeností popisuje učení se z předchozích projektů, které byly podobné, pro usnadnění dodávání. Učení se ze zkušeností se vyskytuje při rozjíždění projektu, v jeho průběhu i při zakončení projektu.
- Definování rolí a odpovědností, protože aby projekt mohl být úspěšný, tak musí mít jasnou strukturu projektového řídicího týmu, která se skládá z definovaných a odsouhlasených rolí a odpovědností.
- Řízení po etapách říká, že podle PRINCE2 musí mít projekt alespoň dvě etapy: iniciační a alespoň jednu řídicí.
- Řízení prostřednictvím výjimek je zajištěno delegování pravomocí z jedné úrovně managementu na druhou nastavením tolerančních limitů vůči výše zmíněným aspektům projektu.
- Zaměření na produkt zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dodání projektu oproti zaměření se na pracovní činnosti.
- Přizpůsobení projektovému prostředí v organizaci zajišťuje, že metody projektového řízení využité na projekt budou vhodné a kontrolní mechanismy projektu jsou nastaveny správně.

Témata PRINCE2

Témata PRINCE2 popisují aspekt projektového řízení, které musí být průběžně adresovány v návaznosti na posun v projektovém cyklu.

- Business Case je projektový záměr a zkoumá se, jak je záměr rozvíjen do pro organizaci smysluplné investiční nabídky a jak projekt pomáhá dosažení organizačních cílů.
- Organizace odpovídá na otázku, kdo bude projekt řídit, a jaké role a odpovědnosti jsou pro daný projekt nezbytné.
- Kvalita popisuje, co je dodáváno, jaké to má kvalitativní atributy, zajištění splnění těchto požadavků.
- Plán rozvíjí téma kvality popisem kroků potřebných k vyvinutí plánu, a jaké techniky PRINCE2 by měly být použity.
- Rizika se většinou u projektů vyskytují ve vyšší míře než běžné operativy. Téma rizika popisuje, jak se projekt vypořádává s nejistotou.
- Změna popisuje, jak se projekt vypořádá s problémy, které mají potenciální dopad do rozpočtu, časového plánu nebo rozsahu projektu.
- Postup, toto téma se zabývá průběžnou platností plánů. Popisuje rozhodovací proces schvalování plánů, monitorování výkonnosti a eskalační proces, pokud něco nejde podle plánu (AXELOS, 2017).

Procesy PRINCE2

Je definováno sedm PRINCE2 procesů, které jsou řízeny projektovým manažerem a schvalovány projektovým výborem.

- Zahájení projektu (Starting Up a Project) je proces, kdy dochází ke jmenování sponzora, projektového manažera a řídicího projektového týmu. Zároveň jsou hodnoceny různé varianty dosažení cíle projektu a zvolena ta správná.
- Řízení směřování projektu (Directing a Project) má za cíl posoudit, zda má být projekt spuštěn, jestli je schopný dodat požadovaný výstup nebo
- Nastavení projektu (Initiating a Project) se zabývá důvody, proč je projekt prováděn, očekávanými přínosy a s projektem spojenými riziky. Proces nastavení projektu umožňuje projektovému výboru rozhodnout, jestli projekt přispívá k organizačním, programovým nebo klientským cílům a má být puštěn do další fáze.

- Kontrola etapy projektu (Controlling a Stage) udržuje rizika a issues pod kontrolou. Obchodní záměr je přezkoumáván a domluvené produkty pro následující proces jsou dodány.
- Řízení dodávky produktu (Managing Product Delivery) zaštiťuje práci na produktech alokovaných týmu. Manažeři týmů, členi týmů a dodavatelé mají jasnou představu o tom, co má být dodáno, za jakou cenu a úsilí a v jakém čase.
- Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary) umožňuje projektovému manažerovi poskytnout projektovému výboru informace potřebné ke kontrole úspěšnosti současné fáze, schválení plánu další fáze nebo kontrole aktualizovaného projektového plánu.
- Ukončení projektu (Closing a Project) ověřuje přijetí projektového produktu uživatelem, ověřuje způsobilost produktu k fungování i po ukončení projektu nebo kontroluje projektovou výkonnost vůči směrnému plánu (AXELOS, 2017).

3.6.2 PRINCE2 Agile

PRINCE2 Agile je přístup pro dodávání projektů, který kombinuje potřeby vyššího vedení být informován a ověřování podnikatelské hodnoty se silící pozicí a flexibilitou, kterou projektové týmy potřebují k dodání požadovaných výstupů. Jedná se o první rozšiřující modul metody PRINCE2.

PRINCE2 Agile kombinuje metody PRINCE2 a Agile tak, že:

- Udržuje integritu PRINCE2 principů, témat, procesů, rolí a projektových artefaktů.
- Přináší efektivnost a hlavní benefity agilních metod (Cooke, 2016, s. 42).

Široká škála výhod, které mohou být dosaženy využíváním PRINCE2 Agile rámce v projektech zahrnuje:

- Zvýšenou míru projektů dodaných v čas a při nepřekročení rozpočtu vzhledem k průběžnému ověřování, že projektové výstupy odpovídají podnikovým požadavkům.
- Nárůst soudržnosti mezi vedením podniku a projektovými týmy.
- Vyšší transparentnost a lepší komunikaci na probíhajících projektových stavech pro všechny zainteresované strany.
- Flexibilitu pro přizpůsobení projektových aktivit, aby odpovídaly měnícím se požadavkům.

- Spolehlivost využívání rámce dobré praxe s formálním školením a celosvětově uznávanou certifikací (Cooke, 2016, s. 44).

Podle Cooke (2016, s. 44) společnosti implementující PRINCE2 Agile do prostředí, ve kterém již využívají PRINCE2 metody uvítají lepší správu projektů. Informace o statusu projektu jsou průběžně dostupné projektovému výboru a projektovým manažerům, jak potřebují, namísto čekání na různé druhy reportů. Projektové týmy jsou zmocněné dělat práci, která je vyžadována, bez značného reportování nebo zdržování při čekání na svolení. To přispívá k soustředěnosti na dodávání nejlepších schopností během projektu.

Hlavní principy

PRINCE2 Agile rozvíjí a opírá se o:

- Transparentní prostředí zajišťující připravenost informací o projektu komukoliv, kdo projeví zájem.
- Spolupracující prostředí vybízející týmy ke úzké spolupráci s cílem sdílené vize, aktivního podílení se na projektových rozhodnutích a přebírání zodpovědnosti za výstupy.
- Komunikaci využívající komunikační nástroje k transparentní komunikaci a podpoře probíhající spolupráce.
- Objevování motivující týmy ke zkoumání a testování možných variant řešení k mírnění rizik co nejdříve.
- Sebeřízení zmocňující projektový tým k alokovaní schopností jednotlivých členů co nejlépe.
- Přijímání zodpovědnosti za projekt projektovým týmem pomocí sdíleného vlastnictví projektu (Cooke, 2016, s. 50).

4 Vlastní práce

4.1 O organizaci

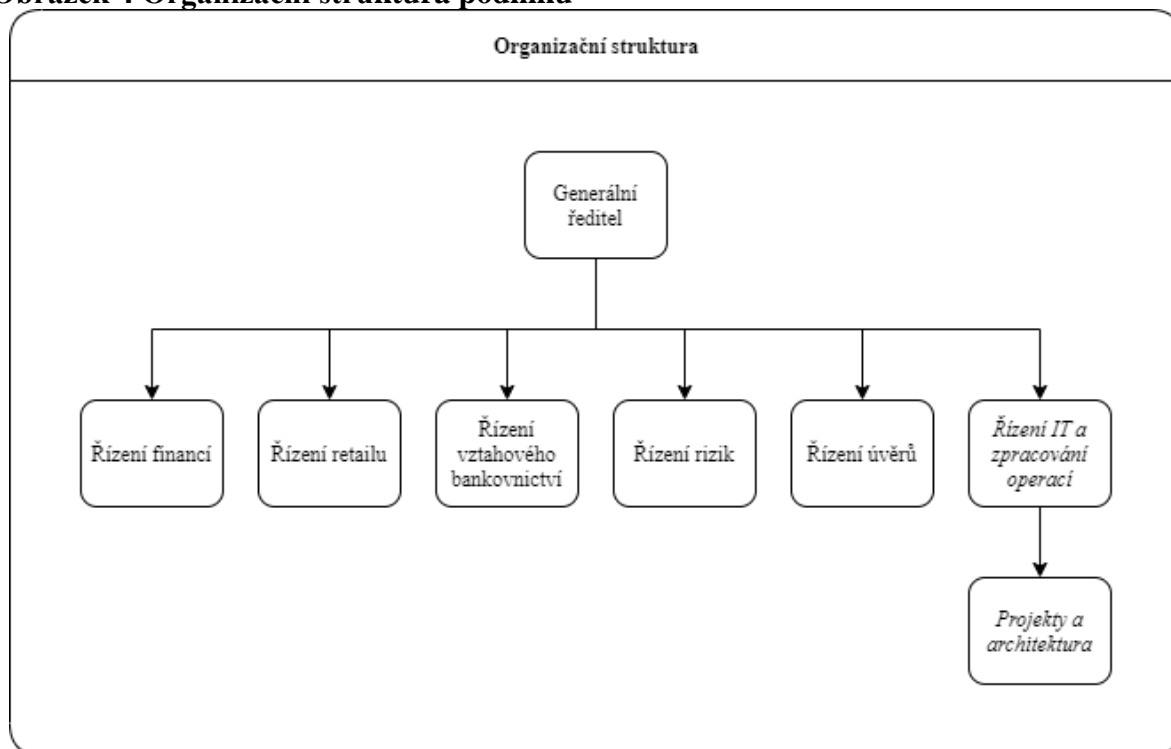
Zkoumaná zisková organizace patří do terciálního ekonomického sektoru. Podnik je univerzální bankovní instituce, přičemž v zájmu uchování její pověsti nebude jmenována. Tato organizace operuje na českém trhu již dlouhou dobu a se značnou tradicí. Podle počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu se řadí do kategorie velkých podniků. Společnost je soukromou a vlastníkem je zahraniční akcionář.

Klienty bankovní instituce jsou z řad všech segmentů, jedná se o institucionální a korporátní klienty, malé a střední firmy a fyzické osoby.

4.1.1 Organizační struktura

Podnik řídí generální ředitel. V další úrovni se nachází šest klíčových řídicích útvarů. Jedná se o řízení financí, řízení retailu, řízení vztahového bankovníctví, řízení rizik, řízení úvěrů a řízení IT a zpracování operací. Jak generálnímu řediteli, tak jednotlivým šesti klíčovým útvarům podléhá nespočet dalších oddělení. Útvar projekty a architektura je zařazen pod řízením IT a zpracování operací (Obrázek 4). Projekty a architektura se ještě dělí na tři oddělení: enterprise architekturu, projektové manažery a agilní oddělení.

Obrázek 4 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Dodávání změn v organizaci

Nápady na nové změny jsou shromažďovány enterprise architekturou, která je nejprve identifikuje, poté je zaregistruje, následně probíhá jejich hodnocení. Závěrem procesu přijímání nových idejí jsou výsledky ohodnocení, na jehož základě jsou nápady buď odsouhlaseny a posunuty do řady plánovaných projektů a produktů nebo zamítnuty a přesunuty do archivu. Pokud nastanou lepší podmínky pro odmítnutý návrh, tak může být přehodnocen a zařazen mezi plánované změny.

Plánované změny jsou znovu ohodnoceny, dostávají určitou prioritu, a pokud jsou dostupné prostředky pro realizaci, přesouvají se do projektového nebo produktového portfolia mezi schválené projekty nebo produkty.

Portfolio je spravováno portfoliovou a projektovou kanceláří. V podniku je realizováno několik různých typů změnových aktivit. Jedná se o obchodně IT změnové aktivity, které dodávají jak do podnikové, tak do IT oblasti, a to i za možného přispění třetích stran. IT změnové aktivity řeší interní IT aktivity za účelem zajištění výkonnosti a operativnosti IT prostředí ve společnosti. Podnikové změnové aktivity dodávají interní řešení, jež nevyžaduje spolupráci s IT.

Kromě těchto rozsáhlejších změnových aktivit jsou prováděny ještě menší změnové aktivity. Konkrétně speciální katalogové požadavky, což jsou malé standardizované změny v IT systémech nemající potřebný rozsah, aby se staly projekty a bez dopadu do IT architektury a infrastruktury. Druhým typem dalších změnových aktivit jsou liniové aktivity. Liniové aktivity jsou vykonávány jednotlivými odděleními, protože také nedosahují statusu projektu.

Řízení portfolia je postaveno na čtyřech klíčových funkcích:

- První kontakt

Portfolio a projektová kancelář společně s enterprise architekturou shromažďují signály s novými nápady a spravují plánované změnové aktivity čekající na schválení. Zároveň sbírají informace o rizicích a issues týkajících se portfolia. V neposlední řadě navádí zapojené role skrze procesy spojené s novými nápady.

- Změna

Portfolio a projektová kancelář zajišťuje schvalovací proces nových změnových aktivit. Součástí je také spravování svého rezervního rozpočtu, provádění nebo navrhování nápravných opatření, aby se portfolio stále nacházelo v optimálním stavu a participace na přípravě portfolia na následující rok.

- Dohled

Kancelář sleduje stav změnových aktivit a následně průběžně aktualizuje portfolio. Spolu s útvarem financí monitoruje odhady spotřebování rozpočtů změnových aktivit.

- Informovat a reportovat

Kancelář publikuje souhrnné měsíčních statusové reporty změnových aktivit a portfolio a změny v portfolio. Souběžně také spravuje centrální úložiště posledních schválených verzí projektových karet.

Schválené změnové aktivity zařazené do portfolio jsou následně dodávány tradičními projekty, projekty s agilním podvozkem nebo agilní přístupy rámce SAFe.

4.2.1 Agilní transformace podniku

Tradiční projektové řízení je v podniku velice dobře zavedené a udržuje si vysoký standard. Globální dynamika a vývoj světových trhů se ovšem nesmírně rychle transformují a tradiční projektové řízení na některé změnové aktivity již není vhodným nástrojem.

V posledních dvaceti letech se hlavně v oblasti vývoje softwarů rozšířily agilní přístupy a techniky dodávání řešení. V podniku za posledních deset let již minimálně dvakrát neuspěly snahy o zavedení agilních postupů. Současná iniciativa o agilní transformaci organizace započala ve druhé polovině roku 2019. Bylo zavedeno agilní kompetenční centrum a odstartovala implementace agilního rámce Scaled Agile Framework (SAFe) pro produktové řízení.

Zákazníci předpokládají, že jsou pro podnik na prvním místě a chtějí cítit, že pro ně společnost neustále přináší zlepšení a nové možnosti. Snahou organizace je klientům co nejvíce a co nejrychleji vyhovět. Současnému uspěchanému světu, kdy lidé ztrácí trpělivost a přejí si mít všechno hned, již tradiční projektové řízení nestíhá dodávat hodnotu včas, aby došlo k uspokojení potřeb. Technologický vývoj posledních desetiletí mění hranice možného a nemožného, a tak vznikla vize podniku co nejvíce klientům usnadnit správu financí a komunikaci s podnikem.

Organizace je přesvědčena, že agilní přístupy mohou přispět k úspěšnému naplnění vize. Snaží se překonat bariéry související se současnou organizační strukturou, díky které dodávání změn trvá dlouho a rychlost reakce na vývoj na trhu je nízká. O odstraňování těchto překážek podnik usiluje šířením agilních přístupů a myšlení.

Po úvodním zkoumání trhu a zjišťování zkušeností partnerských společností ve snaze najít nejlépe vyhovující postup, se podnik rozhodl zavádět agilitu postupně, evolučním přístupem a tam, kde to má smysl.

V souvislosti s tím, se podnik snaží agilitu zavádět jednoduše, tedy postupně přizpůsobovat současné procesy a neprovádět velké změny, pokud si to situace nevyžaduje.

Agilita v organizaci má být smysluplná, a tak je měřena i kvalita, a ne pouze množství agilních změnových aktivit. Současně podnik shromažďuje informace o spokojenosti zaměstnanců v agilních týmech, spokojenosti klientů s dodanými výstupy, časové dotaci potřebné ke zpracování produktu nebo služby od počátku do konce a míru využívání vyvinutého řešení.

Agilita je živý proces a společnost k němu tak chce přistupovat a rozhodla se proto neprovádět agilní transformaci tradičním způsobem řízení změn, ale agilně. Snahou je přizpůsobování společnosti a vzájemná výpomoc.

Ne všechny změnové aktivity mají předpoklady být řízeny agilně. Vodopádové projekty stále probíhají a probíhat budou. Souběžně s nimi ale fungují agilní týmy a vlaky. Organizace tak zvyšuje svoji konkurenceschopnost kapacitami dodávat řešení vhodnějším z těchto dvou přístupů. Cílem firmy není změnit všechny pozice a procesy a chválit se za množství odvedené práce, ale zavádět agilitu pouze tam, kde je to produktivní.

Podnik je přesvědčen, že nejlepší cesta ke zdárné agilní transformaci vede skrze interní spolupráci. Agilita není šířena odspodu ani protlačována vedením organizace. Je zaváděna společně a nastavuje pohled na zákazníka, hodnotu a čas jako tři nejdůležitější aspekty.

Na přelomu let 2019 a 2020 ve firmě započala reorganizace. Od počátku je hlavní snahou zabezpečit podmínky pro umožnění čerpání benefitů z agilních přístupů, odstraňování překážek a školení zaměstnanců podniku. K tomu má dopomáhat agilní kompetenční centrum, které má za úkol podporu a koordinaci zavádění agilních procesů a přístupů. V lednu 2020 byl do provozu uveden první agilní vlak.

4.2.2 Dodávání změn v podniku

Agilita v podniku je popsána v rámci metodiky časově ohraničených projektových dodávek. Agilní produktový vývoj (SAFe) není v projektové metodice zahrnut. Různé prvky agility jsou v podnikovém prostředí běžně využívány pro dodávání projektů. Tyto prvky ve shodě s tradičním projektovým řízením a jsou implementovány na základě PRINCE2 Agile metodiky.

Projekty jsou agilně modifikovány podle specifikace dodávky a jejího okolí především v oblastech:

- Využívání agilních metod a přístupů k vývoji řešení – Scrum, Kanban atd.
- Agilní chování zaměstnanců – transparentnost týmu, vysoká míra spolupráce mezi členy projektového týmu, bohatá komunikace uvnitř i vně týmu, sebeorganizace agilních týmů, zkoumání prostředí organizace s cílem rozšířit si znalosti
- Principy agility:
 - Soustředění se na vytváření hodnoty pro zákazníka a širší zapojení zákazníků při implementaci.
 - Osvojování si nových postupů s cílem vytváření lepších řešení za pomoci zpětné vazby.
 - Transparentnost týmu vytváří příležitosti k vylepšování pracovních postupů a produktů.
 - Způsob Inspect and Adapt
 - Samořídící se týmy přijímají plnou zodpovědnost za výstupy, což je motivuje k vyvíjení co nejlepších řešení.
 - Důvěřování samořídícím se týmům pomáhá vytvořit stabilní prostředí pro efektivní vývoj produktů.
- Klíčové oblasti agility:
 - Rozlišování, jak moc jsou agilní techniky vhodné pro aktivitu nebo projekt.
 - Vymezení user stories pro agilní způsob dodávky a jejich seřazení podle priorit.
 - Agilní ceremonie pomáhající udržovat informovanost uvnitř i vně týmu – každodenní stand-upy, dema a retrospektivy
 - Časté nasazení funkcionalit do produkce
- Agilní techniky:
 - Rozpadnutí požadavků na user stories, odhadnutí doby trvání a jejich rozdělení mezi sprinty, stanovení stavu, kdy se user story považuje za hotovou
 - Vytváření prototypů a experimentálních řešení, zjišťování proveditelnosti dodávky a jejího uplatnění na trhu
 - Získávání průběžné zpětné vazby – demo schůzky
 - Sledování stavu dodávky pomocí vizualizace již hotových aktivit
 - Využívání metod pro správu času při vytváření řešení

V podniku jsou definovány 3 typy projektů:

1. Tradiční projekt

- Má pevně určený rozsah dodávky a pevně dané nebo odhadnuté trvání a rozpočet
- Je možné dopředu detailně definovat konečné řešení
- Zadání a požadavky jsou předem schválené
- Řešení je možné detailně analyzovat
- Postupuje se podle fází: implementace, testování, akceptace
- Řešení může být pozměněno během implementace pomocí změnových požadavků

2. Projekt s agilním podvozkem

- Má pevně určený rozsah dodávky a pevně dané nebo odhadnuté trvání a rozpočet
- Určitá část nebo celé řešení je dodáváno jedním či více agilními týmy
- Širší využití agilních týmů je příhodné zahrnout i do řízení celého projektu, např.:
 - Nejsou potřeba detailně definované požadavky a finální řešení. Stačí je rozpracovat jen do nezbytné úrovně
 - Návrh řešení by se měl zabývat převážně celkovou funkcí
 - Detaily dodávky jsou řešeny během implementace
 - Požadavky jsou zaznamenány v backlogu a jsou jim přiděleny priority
 - Dodávání řešení prostřednictvím dvoutýdenních sprintů s využitím sběru zpětné vazby od uživatelů
- Týmy se každý den potkávají na stand-upech, používají Kanban a dalších agilních nástrojů. Jsou organizovány ceremonie pro agilní týmy, případně i celý projekt
- Řešení může být pozměněno během implementace pomocí změnových požadavků

3. Agilní projekt

- Pevně stanovený termín dodání a rozpočet projektu
- Konečné řešení je definované formou vize a není zcela zřejmé
- Analýza je provedena v rámci sprintu tvořícího backlog funkcí
- Je definován nejmenší životaschopný produkt, ale celkový rozsah je proměnlivý a průběžně jsou aktualizovány priority požadavků
- Agilní přístupy a ceremonie slouží k implementaci řešení v rámci sprintů
- Jsou předpokládány změny v průběhu vyvíjení řešení, které jsou následně zpracovány pomocí agilních technik
- Změnové požadavky jsou využívány pouze pokud má změna dopad na vizi, dobu trvání nebo rozpočet

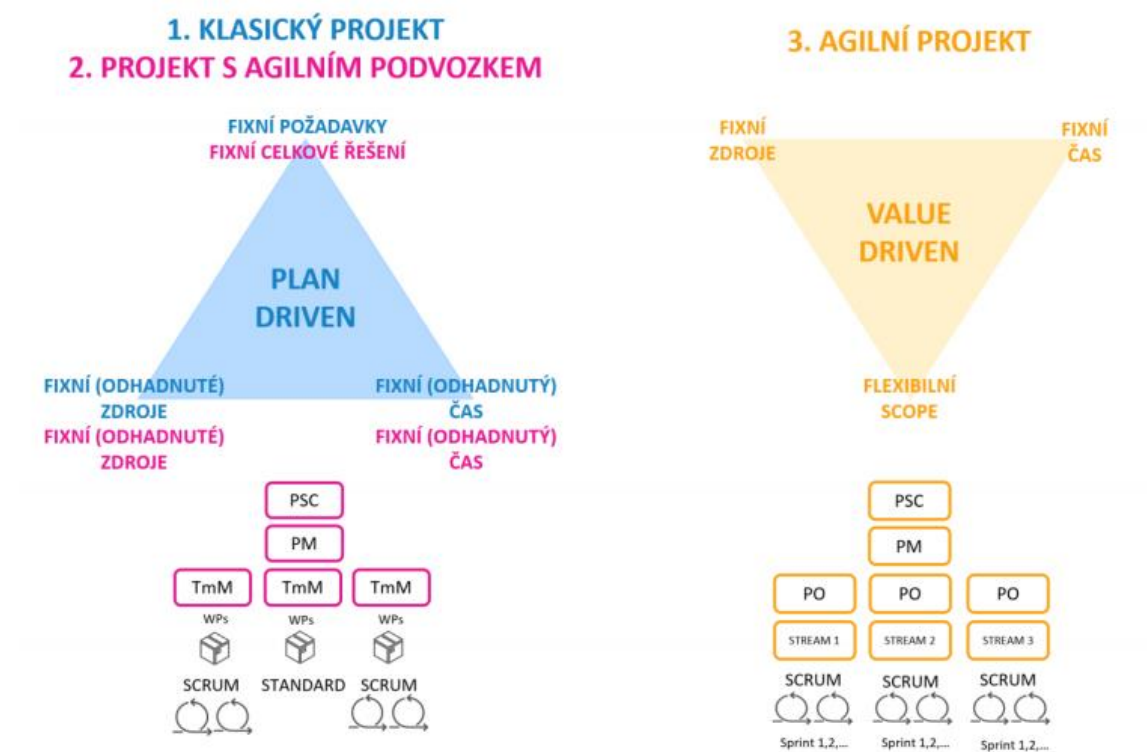
Agilní týmy

Agilní týmy v podniku standardně obsahují produktového vlastníka, scrum mastera a členy týmy. Snahou je poskládat sebe-organizované týmy, které jsou schopné samostatně plánovat a řídit svou práci dle zadání produktového vlastníka. Týmy by se měly skládat ze zaměstnanců s různou specializací, aby byl pokryt celý end to end proces. Týmy jsou zodpovědné za své výstupy, což je motivuje k vyvinutí co nejlepšího řešení, aby byl zákazník spokojen. Transparentnost týmů je prokazována při ceremonii demo, kdy představují svoji dodávku potenciálně celé organizaci. V neposlední řadě je snahou mít flexibilní, kreativní a produktivní týmy.

Týmy jsou nabádány k nastavení sprintů na délku dvou týdnů. Měly by používat ohodnocené a seřazené produktové a sprintové backlogy. Je vhodné, aby rámcově plánovaly na čtyři sprinty do budoucna a každý šestý sprint vyčlenili na řešení požadavků naplánovaných ale nesplněných v předchozích sprintech. Pro usnadnění orientace při zpracování user story je doporučeno využívat Kanban tabule.

Mezi ceremonie v podniku dodržované patří již zmíněné dvoutýdenní sprinty. Pro plánování následujícího sprintu je využíván sprint planning. Průběžný postup je uvnitř týmu sdílen na každodenních stand-upech. Úspěšné vyvinutí určité komponenty nebo celého řešení je prezentováno na produktovém demu. Jednotlivé sprinty jsou po skončení interně vyhodnocovány v týmu během retrospektivy, z jejichž závěru se tým snaží ponaučit a vylepšit své působení pro další sprinty.

Obrázek 5 Schéma projektových trojimperativů



Zdroj: Interní metodika podniku (2020)

Scaled Agile Framework v podniku

Podnik se rozhodl implementovat Lean-Agile principy do společnosti pomocí metodiky Scaled Agile Framework (SAFe) pro rozšíření možností způsobů dodávání řešení s desítkami až stovkami zainteresovaných stran. Východiskem pro SAFe je Scrum. SAFe počítá s množstvím spolupracujících Scrum týmů, které jsou zastřešeny agilními vlaky.

Rámec SAFe v podniku zastřešuje spolupracující agilní týmy, které jsou shlukovány do agilních vlaků. Agilní vlaky navrch zahrnují role release train engineer a product manager, které představují škálované role scrum mastera, respektive produktového vlastníka. Dále bývají součástí solution architekt a seskupení product management obecně zahrnující role product manager a produktový vlastník.

Ceremonie agilních vlaků zahrnují program increment (PI) planning pro sladění plánů na nadcházející čtvrtletí, systémové demo zobrazující celkový náhled na nové funkce a inspect and adapt, kde se prezentují výstupy proběhlého PI a hodnotí kvalita a kvantita dodávky za účelem vylepšení výkonu vlaku.

4.2.3 **Rozhodovací mechanismus pro volbu přístupu**

V podniku byl vytvořen nástroj pro roztřídění změnových aktivit mezi tradiční projektové řízení a agilní techniky. Nástroj se nazývá agilometr a nemusí sloužit pouze pro zvolení postupu dodávání řešení, ale i pro určení oblastí, k vylepšení agility ve společnosti. Agilometr představuje seznam možných komplikací, které je nutné objasnit. Nejedná se o soupis důvodů, proč agilní přístup nevyužít, ale o podněty k vylepšení, aby podnik mohl maximalizovat přínos agility. Nástroj je možné využít nejen na začátku změnové aktivity, ale i během dodávání, například při hodnocení týmu v rámci retrospektiv. Agilometr lze využít i pro agilní týmy, ale i pro projekty.

V nástroji je zahrnuto sedm faktorů, které napomáhají rozhodování. První faktor je míra nejistoty. Značí úroveň nejistoty spojenou s průběhem dodávky a obsahuje neúplné zadání, neupřesněná očekávání stakeholderů nebo nejasné chování zákazníka.

Druhý faktor je flexibilita dodávaného řešení. Značí, jak pevně nastavené jsou požadavky, jestli musí být realizováno celé řešení a obtížnost změny zadání v průběhu.

Třetí parametr míra spolupráce a znázorňuje stav vztahů uvnitř vývojového týmu, mezi vývojovým týmem a zainteresovanými stranami a vůči zákazníkovi a dodavatelům.

Čtvrtý parametr míra snadné komunikace. Komunikace v týmu může být usnadněna sestěhováním členů týmu do stejné sekce budovy nebo zajištěním zasedací místnosti. Do parametru se promítá i množství formální a neformální komunikace.

Pátý parametr je schopnost pracovat iterativně a požadavky vyvíjet postupně. Zabývá se možnostmi vyvíjet a dodávat řešení po částech tak, aby zákazník mohl čerpat benefity co nejrychleji.

Šestý ukazatel je vhodné prostředí. Jedná se o vhodné prostředí pro agilní pracování, tedy možnost alokovat členy týmu na 100 %, zda mají členové seniorní zkušenosti a dostatečné znalosti pro vývoj daného řešení, a jestli jsou mezi sebou zastupitelní.

Poslední ukazatel je míra akceptace agility zainteresovanými stranami. Zda zainteresované strany znají agilní postupy a techniky a nebrání se je využívat.

4.2.4 **Identifikace silných a slabých míst**

Podnik dlouhodobě projekty řídí tradičním vodopádovým přístupem. Během let byla v organizaci implementována přizpůsobená metodika PRINCE2. Malé změnové aktivity jsou dodávány jako speciální katalogové požadavky nebo liniové aktivity. Větší změny jsou po zaregistrování do portfolia dodávány skrze projekty řízené tradičními přístupy.

Podniková metodika řízení projektů je na vysoké úrovni a poskytuje zaměstnancům společnosti informace o celém procesu dodávání změny, od ideje přes jednotlivé fáze projektu až po jeho konečné uzavření. Interní metodika není pouze na vysoké úrovni, ale je i aktuální. Poslední verze byla autorizována v polovině února 2021.

Metodika obsahuje i seznam a popis řídicích komisí, které do řízení tradičních projektů zasahují:

- Board of Directors – nejvyšší řídicí orgán společnosti stanovující cíle a definující strategie.
- Řídicí komise na korporátní úrovni – rozhodovací komise pro řízení portfolia projektů. Určuje rozpočet, složení a další parametry projektového portfolia. Rozhoduje o změnách ve stávajících projektech a zařazení nových projektů do portfolia.
- Portfolio a projektová kancelář – vlastní proces řízení projektového portfolia včetně analyzování a reportování aktuálního stavu a poskytuje metodickou, vzdělávají a nástrojovou podporu zainteresovaným stranám projektu.
- Projektová revizní komise – stvrzuje připravenost dotčených útvarů na přechod projektu do další fáze a spravuje kontrolu kvality projektů.
- Projektový řídicí výbor – na projektové úrovni se jedná o hlavní rozhodující orgán. Výboru předsedá sponzor, který disponuje rozhodovací pravomocí v mezích určených komisemi na korporátní úrovni. Výbor je zodpovědný za kompletní dodávku řešení.

Projektová dokumentace v podniku je rozdělena do dvou skupin. Řídicí dokumentace je tvořena a aktualizována během projektu pro účely plánování, řízení a kontroly projektů. Ve Starting Up a Project fázi je vytvořena projektová karta a Project Brief. V Initiating a Project fázi je projektová karta aktualizována a Project Brief je po aktualizaci rozšířen na Project Initiation Document. Druhý řídicí dokument vytvořený v Initiating a Project fázi je Project Status Report. V Controlling a Stage fázi je znovu aktualizována projektová karta, stejně Project Initiation Document a průběžně vyplňovaný Project Status Report. V Closing fázi je vytvořen Project End Report a naposledy vyplněn Project Status Report.

Obsahová dokumentace vymezuje detailní obsah a řešení změnové aktivity v určité fázi projektu. Složení obsahové dokumentace je vždy odvozený od specifikace projektu.

Jedná se především o Architektonický dokument, Solution Screening, Master Test dokument a další.

Z interních metodik vyplývají následující silné a slabé stránky jednotlivých přístupů aplikovaných v podniku.

Projekty řízené tradičním přístupem

Silné stránky:

- Precizní metodika poskytující oporu projektovým manažerům a zainteresovaným stranám v projektu.
- Zaměstnanci podniku mají s vodopádovým řízením projektu zkušenosti, umějí reagovat na nastalé situace a ví, kam se obrátit v případě dotazů.
- Propracované rozhodovací mechanismy tak, aby rozhodnutí prováděly kompetentní osoby ve shodě s podnikovou strategií.
- Jednotné šablony pro jednoduchou orientaci v dokumentaci.

Slabé stránky:

- Dlouhá doba trvání celého procesu dodávky řešení od ideje až po nasazení do produkce.
- Počet komisí, kterým se projekt zodpovídá a které schvalují změny v projektu.
- Zdlouhavá administrativa projektů díky množství dokumentace a potřebě její pravidelné aktualizace.

Projekty s agilním podvozkem

Silné stránky:

- Nižší požadavky na rozpracování požadavků a konečného řešení
- Kratší doba trvání od začátku projektu do nasazení prvního výstupu do produkce
- Průběžné vylepšování řešení
- Sběr zpětné vazby v průběhu projektu a zapracování jejích výstupů
- Každodenní spolupráce členů agilních týmů

Slabé stránky:

- Nutná návaznost na nasazovací kalendář v případě dopadů do robustních systémů podniku
- Jednotlivé řídicí komise zasedají v intervalu 14 dní až jednoho měsíce

- Je zachována struktura a množství dokumentace
- Využívání změnových požadavků pro úpravy řešení během implementace

Čistě agilní projekty v podniku nejsou plánovány.

SAFe změnové aktivity

Změnové aktivity dodávané pomocí rámce SAFe mají v podniku nejkratší historii a s tím souvisí i některé aktuální slabé stránky.

Silné stránky:

- Častější nasazování do produkce
- Dřívější čerpání benefitů z dodávky
- Zodpovědnost samořídících týmů za řešení je motivuje k co nejlepším výstupům
- Sběr zpětné vazby a vylepšování produktů a služeb

Slabé stránky:

- Nutná návaznost na nasazovací kalendář v případě dopadů do robustních systémů podniku
- Pomalu měnící se organizační struktura
- Složitá architektura neumožňuje dodávání (end to end) od začátku do konce
- Kulturní nepřipravenost podniku, kdy je agilita považována za problém části organizace a ne celku

4.3 Vlastní výzkum

Cílem práce je popis a návrh na zlepšení dodávání změn agilními přístupy, tradičním způsobem řízení projektů a jejich kombinací. Silná a slabá místa zmíněných přístupů řízení změnových aktivit byla ověřována v rámci vlastního výzkumu. Výzkum byl proveden za pomoci polostrukturovaného rozhovoru s projektovými manažery, release train engineering a produktovými vlastníky. Podnik se nachází v průběhu agilní transformace a výsledky výzkumu mohou přinést cennou zpětnou vazbu na silná a slabá místa řízení změn. Rozhovorů se zúčastnilo deset respondentů. Respondenti jsou citováni pod následujícími zkratkami:

- PM 1** – projektový manažer – řídí tradiční projekty
- PM 2** – externí projektový manažer – řídí tradiční projekty
- PM 3** – projektový manažer – řídí tradiční projekty
- PM 4** – projektový manažer – řídí tradiční projekty
- PM 5** – projektová manažerka – vede projekt s agilním podvozkem
- PM 6** – projektový manažer – vede projekt s agilním podvozkem
- PO 1** – externí produktový vlastník – zastupoval zákazníka v projektu PM 6
- PO 2** – produktový vlastník – zastupuje zákazníka v týmu agilního vlaku
- RTE 1** – release train engineer – koordinuje agilní vlak
- RTE 2** – release train engineer – koordinuje agilní vlak

Polostrukturované rozhovory byly rozděleny do dvou částí. V první části rozhovorů bylo zjišťováno metodické vzdělání dotazovaných, jejich pozice v řízení změn a přístup, jakým jsou řízeny změnové aktivity, na kterých spolupracují. Druhá část obsahuje stejné otázky pro všechny dotazované, ale jejich odpovědi jsou spojené s přístupem řízení změnových aktivit, jichž se účastní.

Rozhovor má následující strukturu:

1. Jaké máte metodické vzdělání?
2. Jakou roli v dodávání změn zastáváte?
3. Jak řídíte své změnové aktivity?
4. V čem spočívají výhody daného přístupu?
5. Jaké jsou silné stránky podniku v daném přístupu
6. Jaké vidíte nevýhody daného přístupu?
7. Jaké jsou slabé stránky podniku ohledně daného přístupu?
8. Jaké jsou příležitosti ke zlepšení daného přístupu?

Nahrávky rozhovorů jsou uloženy v osobním archivu autora.

4.3.1 **Vyhodnocení rozhovorů**

Vyhodnocení rozhovorů je prováděno ve dvou částech. V první části je vyhodnoceno metodické vzdělání respondentů a podle přístupu řízení změnových aktivit, kterých se účastní, jsou rozděleni do skupin pro vyhodnocení druhé části rozhovorů.

Metodické vzdělání projektových manažerů a manažerky má shodný prvek. Všech pět interních projektových manažerů vlastní certifikát PRINCE2 Foundation. Externí projektový

manažer jim sekunduje s necertifikovaným školením PRINCE2. Kromě školení PRINCE2 většina projektových manažerů prošla dalšími školeními v oboru. Produktoví vlastníci absolvovali agilní školení Scrumu a certifikaci SAFe, zatímco oba RTE prošli certifikací PRINCE2 a SAFe Foundation, respektive necertifikovaným školením SAFe.

Výše zmíněné role ve změnových aktivitách byly zjištěny následně a na základě odpovědí na třetí otázku byli rozříděni do skupiny projektových manažerů řídících projekty vodopádovým přístupem, projektových manažerů a projektového vlastníka působících v projektech s agilním podvozkem produktového vlastníka a RTE agilních změnových aktivit zastřešených rámcem SAFe.

- Tradiční projektové řízení – PM 1, PM 2, PM 3 a PM 4
- Projekty s agilním podvozkem – PM 5, PM 6 a PO 1
- SAFe změnové aktivity – PO 2, RTE 1 a RTE 2

Ve druhé části byli zjišťovány silné stránky, slabé stránky a možné příležitosti ke zlepšení tradičního projektového řízení, projektů s agilním podvozkem i SAFe změnových aktivit. V následujících kapitolách jsou popsány silné a slabé stránky jednotlivých přístupů obecně i konkrétně ve vztahu k podniku podložené citacemi z provedených rozhovorů. Konečný souhrn obsahuje silné a slabé stránky podniku v tabulkách a závěr.

Silná místa

Tradiční projekty

Silné stránky tradičního projektového řízení

Transparentnost

PM 4 popisuje, že *„když jsou naplněny předpoklady pro správné fungování tradičního řízení projektů, tak je vodopádový přístup transparentnější, respektive poskytuje přesnější informace kdy, co a za kolik bude dodáno.“* Předpoklady v tomto smyslu je myšleno, zda je v podniku možné již na počátku projektu specifikovat zadání, zjistit co je potřeba provést k naplnění rozsahu projektu, odhadnout dobu trvání a náklady. A dodává *„u jasně zadaných požadavků je tradiční řízení projektů perfektním nástrojem, který zainteresovaný stranám podává přesnou informaci o plánovaném řešení.“* Kontrolní mechanismy zajišťují, že klient dostane to, co si objednal. To potvrzuje i PM 3 výčtem silných stránek: *„Jasně definovaný rozsah projektu, náklady a délka trvání. Zákazník ví, co, za kolik a kdy dostane.“*

Plánování po fázích

PM 1 mezi jako výhodu vidí „*plánování po fázích. Nahrubo naplánuju celý projekt a detailně plánuju následující fázi. To znamená, jestliže mám fázi iniciace projektu, tak v podstatě plánuju, že musíme dofinalizovat obchodní požadavky a navrhnout technické řešení.*“ Na dokončení obchodních požadavků a návrh technického řešení má k dispozici určitý rozpočet a čas. Například čtyři měsíce, má alokované zdroje, schválené finance a musí výstupy dodat. „*Pokud se něco mění,*“ přidává, „*tak já musím zasáhnout, posunout časovou osu, zjistit dopad do rozpočtu a znova si časovou osu schválit.*“ Takže v podstatě riziko toho, že se daná fáze odchýlí někam, kam by neměla, je minimální.

Důslednost

PM 2 přidává do výčtu důslednost tradičního řízení, která je podmíněna kvalitou lidí zpracovávajících jednotlivé výstupy. „*Pokud si projektový tým dá společně práci s požadavky, analytici dostanou dostatečný čas, aby požadavky analyzovali a navrhli řešení, tak konsekvence funguje dialog mezi projektovým manažerem a týmy. Při tvorbě požadavků se projektový manažer snaží udržet pointu, při analýzách se snaží alokovat spolupracovníky, kteří vývoj zajistí a vytvořit balíčky, které budou následně dodávat.*“ Projektový manažer získá celkový pohled na směřování dodávky. Následně může řídit očekávání zainteresovaných stran, připravit rizikovou analýzu a důsledně testovat.

Silné stránky tradičního projektového řízení v podniku

Precizní metodika

Mezi silné stránky podniku PM 3 považuje „*precizní metody.*“ PM 4 doplňuje: „*Zaměstnanci organizace jsou na tradiční projektové řízení zvyklí. Znají pracovní postupy, názvosloví a celkově ví, jak se chovat.*“ Jednání tak probíhají kratší dobu a řada procesů a postupů je již za dlouhá léta dodávání tímto přístupem téměř automatizovaná.

PM 4 navíc zmiňuje podrobně nastavenou governance pro vodopádové projekty. „*Nastavené kontrolní mechanismy a governance na sledování projektů na úrovni portfolia, jak je účtovat, jak probíhá předání řešení do provozu, jak probíhá provoz dodávek skrze vodopádové projekty.*“ Metodika tradičního projektového řízení v podniku je na vysoké úrovni a podává pracovníkům návod k jednotlivým projektovým fázím a povinnostem.

PM 2 si pak vychvaluje: „*Klidnější režim práce, který je dlouhodoběji udržitelný. A více času na rozmyšlení. Projektový manažer je více v klidu, může informovat zainteresované strany, co se kdy bude dělat.*“

Projekty s agilním podvozkem

Silné stránky projektů s agilním podvozkem

Agilní tým

Tým, který dodává se v podstatě řídí sám a měl by být efektivní. PM 6 konstatuje, že „*Scrum, má vizi rychlého zpracování změny skrze agilní týmy. Menší změnové požadavky jsou dodávány stabilním týmem a bez větší byrokratické zátěže.*“ Není tedy potřeba řešit alokace, dokumentace je velmi zjednodušená, lhůty k vydání stanoviska ve schvalovacích řízeních jsou výrazně zkráceny apod. PM 5 vyzdvihuje „*neustálý kontakt s týmem, snazší a častější konzultace průběhu, s čímž souvisí i rychlé získání zpětné vazby a flexibilní úpravy řešení.* Postupem času vzniká přesah znalostí mezi členy týmu a s tím související jejich částečná zastupitelnost.

Průběžné a časté nasazování

PM 6 silnou stránku vidí ve vizi agilních dodávek. „*Agilní týmy dodávají průběžně, často nasazují do produkce a rychle se dosahuje změny.*“

Silné stránky projektů s agilním podvozkem v podniku

Komunikace v týmu

PM 6 upozorňuje na „*jednoduché dodávky s jasným zadáním, které tým zvládne sám a nepotřebuje komunikovat s okolím.*“ Dobře fungující tým je základem. PO 1 potvrzuje: „*Vývojáři i analytici byly vzděláni a ostříleni. Měli spoustu znalostí a zvládali náplň své práce na jedničku. Scumový týmový duch byl během dodávky vybudován.*“

Agilní změnové aktivity s využitím rámce SAFe

Silné stránky agilních změnových aktivity s využitím rámce SAFe

Není potřeba detailní rozbor

Jedná se o způsob, jak stabilně dodávat změny pro produkty iterativní formou. Jak rozvíjet produkty, do kterých je záměr investovat, aniž by byly dopředu stanovené všechny

konečné parametry. RTE 1 spatřuje výhodu v tom, že *„není potřeba mít celou dodávku dopodrobna rozmyšlenou, což v současném rychle se vyvíjejícím světě nelze.“*

Rychlejší nasazení řešení

Podle RTE 2 je hlavní výhoda agility, že *„přírůstky do produkce by měly být znatelně rychlejší.“* Nečeká se na ně rok i déle jako u vodopádových projektů. Některé požadavky je možné do produkce dostat rychleji.

Dřívější nalezení nedostatků řešení

„Jak se členové týmu soustředí na jeden cíl a na jedny priority, tak rozpoznají, že požadavky nebo user stories, které zpracovávají mohou postrádat smysl,“ říká PO 2. Členové týmu objevují rizika a issues a přicházejí s nimi velice rychle v rámci sprintů. V tradičním projektovém řízení se na podobné nedostatky a rizika přichází až na konci analytické fáze.

Silné stránky agilních změnových aktivity s využitím rámce SAFe v podniku

Rychlejší reakce na vývoj na trhu

Silná stránka agilních změnových aktivity s využitím rámce SAFe v podniku je rychlost nasazení do produkce. RTE 1 potvrzuje, že *„kladem je rychlejší reakce schopnost na vývoj na trhu a poptávku klientů.“* RTE 2 ale připomíná, že *„ve složité architektuře společnosti to není tak jednoduché.“*

Sprinty jedou ve čtrnáctidenních cyklech a postupně se části řešení přetestovávají a nečeká se na uzavření jednotlivých fází jako v tradičním projektovém řízení. S rychlejším nasazením řešení do produkce souhlasí i PO 2 a připojuje pohled na rychlost nalezení chyb: *„Tým dodávající end to end si funkčnosti otestuje i v integračním prostředí, takže má předpoklady k nalezení chyb dříve než vodopádový projekt řídicí se podle kalendáře nasazování do produkce.“*

Stabilní týmy

RTE 2 silnou stránku nachází ve stabilních agilních týmech, které *„se snažíme držet v alokacích, ve kterých týmy vznikly.“* Stane se, že někdo odejde, někdo přijde, ať už z rozhodnutí daného člověka nebo z jiných důvodů. Výhodou by měla být stabilita týmů.

Slabá místa

Tradiční projekty

Slabé stránky tradičního projektového řízení

Dynamičnost světa

PM 4 jako velkou slabinu vidí: „*Nárůst komplexity světa je tak obrovský, že není možné plánovat pevné dodávky na delší dobu do budoucna, protože se všechno rychle mění.*“ Systémy se průběžně mění a je náročné odhadovat jejich podobu v době, kdy do nich bude projekt chtít zasahovat.

PM 3 zmiňuje „*náročnější přizpůsobení se proměnlivému trhu,*“ kdy „*zákazník během vývoje řešení může změnit názor a přijít se změnovými požadavky*“ Větší změnové požadavky mohou mít za následek nutnost přepracování analýzy a na ni navazujících procesů.

Dlouhá délka trvání projektu

Na dynamičnost trhu PM 1 navazuje délkou trvání projektů. „*Podnik si může naplánovat projekt s nasazením za rok a půl, ale již po roce je plánovaný výstup zastaralý, protože už to polovina firem na trhu poskytuje.*“ A pokračuje: „*Pokud je organizace schopná vytvořit řešení za tři měsíce a po třech měsících ho funkční nasadit na klienty s tím, že v dalších čtvrtletích je postupně vylepšováno, tak pořád to organizace nabízí brzy a už jenom pracuje na vylepšení.*“ Sice to má omezené funkcionalitu, ale klient získal funkcionalitu navíc.

PM 2 vidí nejzásadnější nevýhodu v délce trvání projektu a s ní spojené dlouhé čekání na jakýkoliv výsledek. „*Projekt málokdy přinese nějaký quick win*“ (okamžitý benefit – pozn. autora), „*který může být dodán rychle v průběhu projektu.*“ PM 1 připojuje: „*Rychlé dodání něčeho na úzkou skupinu klientů, získání a zapracování zpětné vazby a opětovné nasazení funkčního celku, tedy rychloobrátkovost, je velká slabina vodopádového dodávání řešení.*“

Slabé stránky tradičního projektového řízení v podniku

Dynamičnost trhu a dlouhá doba dodání

Doba od spuštění projektu po nasazení jeho výstupů do produkce je dlouhá, v podniku se pohybuje okolo jednoho roku a málokdy se podaří dobu trvání projektu zkrátit. V návaznosti na rychle se vyvíjející svět a trhy ani nejlepší zadavatel projektů nedokáže přesně odhadnout, jaká bude situace za rok.

Projekt začne něco dodávat a za rok to může být standardem na trhu a nepřinese to očekávaný inovativní reakci. PM 1 zmínil jako příklad dodávání Apple Pay a Google Pay, kdy podnik umožnil tento způsob platby svým klientům až po konkurenci. Následně dodal: „*Přestože to byla velká pozitivní dodávka, tak její pozdější nasazení oproti konkurenci snížilo její atraktivitu.*“ Což potvrzuje PM 4 „*Přestože produkt mohl být bezchybně naplánován, vytvořen a dodán, při spuštění jeho prodeje už může být zastaralý a nerelevantní.*“

Změnové požadavky

S dynamikou světa souvisí i reagování na ní v prostředí tradičního projektového řízení. PM 3 vyzdvihuje, že „*v případě nejasného rozsahu projektu není možné patřičně provést analýzu a naplánovat dodávku.*“ Pokud něco nebylo správně vymyšleno v zadání nebo v návrhu řešení nebo nastala situace a je potřeba na ní odpovědět, jsou využity změnové požadavky. PM 4 připomíná, že „*vlivem změnových požadavků se projekty odchyľují od plánu, ceny i rozsahu. Pomocí změnových požadavků se vodopádový přístup přibližuje agilnímu a záleží, jakou sumu prostředků je sponzor, a tím pádem i podnik, ochoten vložit do projektu nad rámec plánovaného rozpočtu.*“ Změnové požadavky v tradičním projektovém řízení znamenají četné změny v projektové dokumentaci, přepracování dosud vyrobených výstupů, zohlednění změn ve všech artefaktech, které byly doposud vyrobeny, včetně plánu budoucího vývoje, nákladového rozpočtu a dalších náležitostí.

Absence proof of concept

PM 1 považuje za obrovskou nevýhodu, „*že se v podniku neprovádí rychlý proof of concept, který je poté vylepšen, otestován a pokusně nasazen na úzkou skupinu klientů.*“ Například na 500 klientů z řad zaměstnanců, kteří poskytnou zpětnou vazbu, jestli stačí malé dodělovky a produkt může jít do ostré produkce nebo k přepracování. Následně přidává: „*To se v tradičním projektovém řízení nestane. Je to škoda, protože samozřejmě proof of conceptem a rychlým nasazením prototypu na nějakou úzkou skupinu klientů projekt získá velmi zajímavý klientský pohled, na základě kterého je možné projekt ukončit, protože řešení je, na rozdíl od předpokladů, nezajímavé.* Nebo projekt směřuje správným směrem a potřebuje trochu upravit, aby finální produkt nasazený do produkce přinesl maximální efekt.

Spolehlivost

PM 2 připočítává délku projektu i míře spolehlivosti zaměstnanců, když říká: *„Projektový manažer počítá s tím, že poskytuje dostatečnou časovou dotaci, aby bylo dosaženo kvality v dané fázi.“* Například na požadavky jsou vyčleněny tři měsíce. Na konci těchto tří měsíců jsou očekávány finální požadavky. Za tři měsíce jsou požadavky skutečně vytvořeny, ale nejsou finální, kdy jejich zpracovatelé by je ještě potřebovali dopracovat. A dodává, že špatná kvalita a překročení časové dotace je *„nepochopení tradičního projektového řízení, který počítá s výstupy v dostatečné kvalitě na konci domluveného časového období.“* Sériové napojení činností a fází projektu má za následek, že zpožděním jedné činnosti jsou zpožděni všichni následníci. Myšlenku zakončuje konstatováním: *„Vzhledem k nasazovacímu kalendáři zpožděním projektu nejvíce utrpí testeři. Časová dotace testerů bývá ponížena tak, aby projekt bylo možné nasadit v plánovaném termínu i přes zpoždění.“* Navazuje na to i vyjádření PM 3, že slabým místem je *„Menší odpovědnost členů týmu, protože jsou pouze jedním článkem většího projektového týmu. Každý si odpracuje svou část a víc ho nezajímá.“*

Alokace zdrojů

Na dlouhém trvání projektu se může podílet i že zdroje nejsou alokované na 100 %. Projekt má k dispozici pouze část pracovní doby zaměstnanců. Zároveň může přijít dodávka s vyšší prioritou a zdroje mohou alokovány jinam. PM 1 uvádí: *„Fluktuace a alokování zdrojů vidím jako obrovskou nevýhodu tradičního projektového řízení. I když za to zodpovídá určitý IT manažer, tak alokování probíhá na bázi průběžné aktualizace priorit.“* V průběhu jednoho nebo dvou let, kdy projekt běží, může v portfoliu ztratit prioritu z priority jedna na prioritu tři a v tu chvíli se mohou vyměnit všichni členové projektového týmu, protože jsou převeleni na přednější aktivity.

Projekty s agilním podvozkem

Slabé stránky projektů s agilním podvozkem

Nedostatečně promyšlené zadání

Analýza je součástí řešení a až v ní se objevují důležité poznatky o měněném prostředí. *„Nové poznatky mohou indikovat úplně jiný rozměr požadavků, než jak se předpokládalo během úvodního plánování sprintů,“* naznačuje PM 5. Nedostatečně promyšlené řešení může vést k prostojům členů týmu čekajících na vyřešení situace nebo vyjádření některé z řídicích komisí.

Ztráta efektivity agilních přístupů

U větších změn je postup složitější než u tradičního projektového řízení. Příčinnou je propojení projektu se SAFe agilními týmy, které dodávají celé nebo část řešení. PM 6 vysvětluje: *„Pokud je dodávka rozsáhlejší a obsahuje nutnost integrace, a tudíž nutnost komunikace s dalšími týmy mimo daný agilní tým a zapojení dalších útvarů organizace a procesů typu dodržování metodik, analýzy rizik a dalších, tak se efektivita agilního přístupu vytrácí.“*

Slabé stránky projektů s agilním podvozkem v podniku

Vhodnost rámce SAFe

PO 1 si nemyslí, že *„implementace SAFe na podmínky podniku byla vhodná a snaha do toho chtějí zapojit celý podnik taktéž.“* SAFe, který byl implementovaný, v mnoha podnicích vedl k tomu, že vzniklo spousta redundantních pozic, ale výsledky byly posléze stejné, ne-li horší.

Částečné alokace do týmů

Pokud se společnost rozhodla využívat SAFe, měly by být týmy stabilní. Podnik se ovšem stále drží systému částečného alokování členů týmu. PM 5 zmiňuje situaci, kdy *„specialista rozplánuje požadavek na celý sprint, ale kapacity má pouze na 60 %, takže tým poté musí shánět kolegu se stejnou specializací, který se musí s daným produktem seznámit, v dodávce se zorientovat a rozdělaný požadavek dokončit.“* Síla týmu je v jeho stabilitě a dlouhodobé spolupráci, kdy samozřejmě může probíhat určitá nízká fluktuace, ale kolegové už jsou mezi sebou familiární, jsou na sebe zvyklí, v tom je jejich síla. Pokud je člen alokovan například pouze na dva sprinty a poté odejde, tak jeho přidaná hodnota není vysoká. Kultura neustálého učení se může být podpořena rotací členů ve smyslu pozice za pozici nebo většího počtu, ale v delším časovém horizontu. PO 1 dodává: *„Nepochybně je nutné počítat s časovou dotací pro zaučení a tým nezačne perfektně fungovat od první vteřiny, ale potřebuje jistou dobu na navázání pracovních vztahů.“* Rozdělení pracovníků na projekty a ještě v průběhu projektu měnění jejich alokací škodí dodávání změn obecně a jednotlivým projektům a s jistou určitostí i samotným pracovníkům.

Podrobný PI Planning

Je vhodné rámcově vědět, co bude náplní celého PI, tedy naplnit programový backlog přibližně šesti features a ty během PI planning schůzek seřadit podle důležitosti a urgentnosti. Oceňovat jednotlivé user stories na šest sprintů dopředu však smysl postrádá. Členům agilních týmů, kteří se PI planning musí účastnit to zbytečně zabírá kapacity,

PI planning bývá plánován na šest sprintů. Z prvního sprintu pětinu zabere PI planning a šestý sprint je takzvaný čistící na dodělání nesplněných záležitostí a pokrytí skluzu zapříčiněného PI planningem. PO 1 se domnívá, že „*samotné plánování na tři měsíce dopředu není příliš vhodné.*“ Zákazník může kdykoliv přijít s novými nebo pozměňujícími požadavky a celý plán dodávání v důsledku učinit neaktuálním. A dodává: „*V agilním způsobu dodávání je možné plánovat na dva až tři sprinty do budoucna, ale plány na delší dobu většinou doznají menších nebo větších změn. Pokud je záměrem plánovat na delší dobu dopředu, tak není potřeba předstírat SAFe, ale vhodné nadále dodávat tradičně vodopádovými přístupy.*“

Nicméně je vhodné rámcově vědět, co se bude dodávat v následujícím čtvrtletí, naplnit programový backlog a features přidat priority. PM 5 přidává svůj pohled na detailní plánování PI: „*Oceňovat jednotlivé user stories na šest sprintů dopředu postrádá smysl. Členům agilních týmů, kteří se PI planningu musí účastnit to zbytečně zabírá kapacity.*“ Nehledě na pravděpodobnost budoucích změn.

Agilní změnové aktivity s využitím rámce SAFe

Slabé stránky agilních změnových aktivity s využitím rámce SAFe

Neefektivnost SAFe

„*SAFe sám o sobě není úplně efektivní. Obsahuje mnoho ceremonií a klade na ně obrovský důraz místo toho, aby se klad důraz na vlastní dodávání změn. Jedná se o nadstavbu nad Scrumem a firma by SAFe měla implementovat, až když ovládá Scrum, je schopná agilně dodávat a ve společnosti je správně nastavené agilní myšlení a kultura, ale souběžně operuje velké množství týmu, pro které je vhodné zavést governance, jenž na ně bude dohlížet,*“ přemítá RTE 1. V tu chvíli je implementace SAFe dobré rozhodnutí.

Riziko spojené se zaváděním SAFe je nepřipravenost společnosti. Zaměstnanci jsou zvyklí na své kompetence a na své pracovní povinnosti. Kompetence a povinnosti jsou zapsány ve směrnici a SAFe tyto jistoty rozbíjí. Výsledkem je podle RTE 1 „*nutnost změny hierarchie a architektury organizace a nepochybně i změna myšlení zaměstnanců.*“ Pokud podnik není na změnu připraven, tak po implementaci SAFe nemůže čerpat jeho výhody.

Osvojení si technik a povinností

Než se samořídící tým stane samořídícím týmem, tak to trvá určitý čas. Členové se v průběhu času učí práci ostatních členů. PO 2 připomíná, že *„alokování lidí na sto procent může zpočátku vést k mrhání jejich alokací, protože zatím ovládají pouze svoji práci, a ještě si neosvojili znalosti kolegů z týmu.“*

Slabé stránky agilních změnových aktivity s využitím rámce SAFe v podniku

Cena za rychlost reakce

Reakce schopnost podniku se po implementování SAFe zlepšila, ale platí se za ní vysoká cena v podobě ceremonií, které nemají přidanou hodnotu, jenž by mohly mít. *„Příčinou je, že zaměstnanci nemají agilní myšlení a nevědí, k čemu mají ceremonie používat, akorát se jich účastní,“* uvádí RTE 1. Jejich motivací pro provedení ceremonií je možnost odškrtnout si jejich splnění, ne však získání zpětné vazby během dema nebo vylepšení spolupráce uvnitř týmu při retrospektivě. RTE 1 dodává: *„V současné době se demo provede, všichni si pográtulují a jdou pracovat na něčem smysluplném.“*

Složitá architektura

Ve složitě architektuře organizace je dodávání rychle obtížné. RTE 2 chápe, že *„architektura není postavená tak, aby umožnila dodávat end to end a nebyla potřeba projektů.“*

Když jsou procesy opravdu složité, například subdodávky do projektu, tak se zvyšujícím se počtem systémů v dopadu řešení, se zvyšuje riziko, že integrace řešení neproběhne bezchybně. Do každého systému dodává jiný tým a dohromady to musí být kompatibilní. PO 2 přiznává: *„Sladění se s projektem může být nevýhoda. V agilitě nikdy nevládníte end to end dopad na systémy, takže když má dodávka dopad na 20 projektů, ale v agilitě je s vysokou alokací třeba šest nebo sedm projektů s největším dopadem, tak na zbylých 13 až 14 může být riziko nezvládnutí integrace, což je podobné riziko jako že integrace neproběhne v pořádku ve vodopádových projektech.“*

RTE 2 pokračuje: *„Zatím společnost není postavená tak dobře, aby se v rámci jednoho vagónu, potažmo vlaku podařilo dodat end to end proces.“* To znamená, že někdy jsou dodávky i skrze více vlaků a někdy existuje i součinnost vodopádových projektů.

Absence agilní kultury

Jedním ze základních problémů je nezměnná firemní kultura. V podniku chybí agilní kultura a myšlení. RTE 1 přiznává, že *„někteří pracovníci nevědí, jak se chovat a jak využít agilitu ve svůj prospěch i podnikový prospěch.“*

RTE 2 podotýká: *„Jak se to učíme, tak spousta věcí není jednoduchá. Tak jak jsou nastavené projekty oproti agilu, tak v projektu je de facto jasné, co kdy jak a proč a s agilitou se všichni musíme naučit pracovat.“*

Neslučitelnost agilních dodávek s tradičním projektovým řízením

Společnosti dělá problém sloučit agilní dodávání změn s tradičním projektovým řízením. V důsledku toho ani jeden přístup nefunguje zcela naplno. RTE 1 vysvětluje: *„Existuje kalendář tří termínů nasazování změn ve větších systémech do produkce a společnost se do těchto termínů snaží nasazovat agilně. Buď je potřeba přeorganizovat architekturu, aby bylo možno nasazovat iterativně kdykoliv, nebo změny v těchto systémech dodávat tradičním projektovým řízením. V současné době se stává, že v jedné PI je vytvořena analýza a ve druhé PI vyvinuto řešení, protože u jejího konce je termín pro nasazení do produkce.“* Výsledkem je snaha o agilní fungování, ale plánuje se půl až třičtvrtě roku dopředu, což porušuje principy SAFe, jehož cílem je plánování na čtvrt roku dopředu. Ve chvíli, kdy je nutné předvídat změny na delší dobu dopředu, je potřeba plánovat, provádět analýzy a vytrácí se reakce schopnost, kterou by měl SAFe umožnit. RTE 1 doplňuje: *„Během čtvrt roku se tržní prostředí může kompletně změnit, což povede ke změně směřování současných i budoucích produktů a služeb. Zatímco podniková architektura nutí odpovědné osoby plánovat i rok do budoucna.“*

Rozpočet agilních vlaků

S plánováním na delší dobu dopředu souvisí i rozpočet agilních vlaků. RTE 2 popisuje: *„Každý vlak dostane sumu peněz, ale zatím bojujeme s objednávaním externích zdrojů. Momentálně vedení podniku chce reportovat vyčerpané finance za určitou obchodní hodnotu.“* Vlaky nejsou schopné napočítat cenu jednoho celého týmu a tu reportovat nadřazeným, protože týmy pracují na různých požadavcích. V současné době podnik chce, aby vlaky reportovaly, kolik je stojí jednotlivé požadavky. *„Teď trochu bojujeme se schopností podávat relevantní čísla a odhady do budoucna na celý rok. V tuhle chvíli nejsme schopní na celý rok odhadovat. Jsme schopný říct, kolik nás na čtvrtletí stojí tým, který mám ve vlaku. Ale tím že na každé PI session může vzniknout nový epic, potažmo bude muset vzniknout nový tým, takže nejsme*

schopní predikovat rozpočet na celý rok.,“ rozvádí RTE 2. V současnosti se čeká na výsledky prvních dvou čtvrtletí, protože vlak roste, přibývají týmy, tak není možné predikovat náklady dopředu.

4.3.2 Souhrn identifikovaných faktorů pospaných respondenty

Tabulka 1 Souhrn slabých a silných stránek podniku a příležitostí ke zlepšení - Tradiční projektové řízení

| Respondent | Slabé stránky | Silné stránky | Příležitosti ke zlepšení |
|------------|---|--|--|
| PM 1 | Fluktuace zdrojů a jejich alokování na méně než 100 %; Dlouhá doba od počátku projektu po nasazení výstupu | Plánování dodávky po fázích; Kontrola nad změnovou aktivitou | Snížení času potřebného k dodání změny; Používání tradičního projektové řízení tam, kde to má smysl |
| PM 2 | Dlouhá délka trvání projektů; Nespolehlivost jednotlivých článků řetězce | Plánování dodávky po fázích; Dlouhodobě udržitelný režim práce | Spolehlivost, odpovědnost a vzájemná empatie mezi články projektu vedoucí ke kvalitnějším výstupům |
| PM 3 | Množství byrokracie a schvalovacích komisí; Nespolehlivost členů týmu | Precizní metodika projektového řízení; | Komunikace mezi projekty a agilními týmy |
| PM 4 | Dlouhá doba trvání projektů; Odchylování se od plánu vlivem změnových požadavků | Transparentnost tradičního projektového řízení; Znalost postupů v podniku | Používání tradičního projektové řízení tam, kde to má smysl |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Souhrn slabých a silných stránek podniku a příležitostí ke zlepšení - Projekty s agilním podvozkem

| Respondent | Slabé stránky | Silné stránky | Příležitosti ke zlepšení |
|------------|---|--|---|
| PM 5 | Příliš detailní PI planning; Částečné alokace členů agilního týmu | Neustálý kontakt s týmem; Osvěta sponzorů | Stabilní týmy sedící pohromadě; Agilní myšlení a vzdělávání |
| PM 6 | Složitá koordinace větších změn mezi agilním týmem a projektem; Nemožnost akceptačního testování | Komunikace v týmu | Používání agility tam, kde má smysl; Empatie mezi články procesu |
| PO 1 | Částečné alokace členů agilního týmu; Složitá architektura; Přílišná byrokracie | Dobře fungující tým | Výběr správného přístupu pro změnovou aktivitu a nemíchání obou |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Souhrn slabých a silných stránek podniku a příležitostí ke zlepšení - SAFe změnové aktivity

| Respondent | Slabé stránky | Silné stránky | Příležitosti ke zlepšení |
|------------|---|--|---|
| PO 2 | Složitá architektura; Navýšení potřebných zdrojů | Rychlejší nalezení nedostatků řešení; | Kultura a práce s lidmi; Jednodušší architektura |
| RTE 1 | Přílišný důraz na ceremonie; Nepřipravenost společnosti | Rychlejší reakce na vývoj na trhu | Jednodušší architektura; Produktová organizační struktura; Agilní myšlení a kultura |
| RTE 2 | Složitá architektura; Odhadování rozpočtu agilních vlaků | Rychlejší přírůstky do produkce | Větší stabilita týmů; Uživatelsky přívětivější PI Planning |

Zdroj: Vlastní zpracování

Změnové aktivity řízené tradičními projektovými přístupy čerpají z propracované metodiky, která přináší přehled postupů a procesů potřebných k úspěšnému dodání projektu. Součástí metodiky jsou i šablony projektové dokumentace a informace, kdy je nutné dané dokumenty vyplnit, kdy je aktualizovat, a kde předložit. Tradiční projektové řízení je v podniku dobře zaběhlé, což přispívá k jeho hladšímu průběhu, protože zaměstnanci podniku ví, jak se v určitých situacích chovat.

Agilní přístupy, na druhé straně, jsou v podniku zavedeny relativně krátce. Podnik nebyl na agilní transformaci příliš připravený, což je dobře zdokumentováno v odpovědích respondentů.

Podnik se snaží zavádět agilní přístupy do složité architektury. Složitá architektura neumožňuje agilním týmům a vlakům dodávat řešení od začátku do konce, jak by bylo podle principů záhodno.

Ke snadné adaptaci na agilní přístupy nepřispívá ani systémová organizační struktura. Vytvoření agilních týmů napříč pozicemi, aby mohly vyvíjet řešení od začátku do konce probíhá komplikovaně. Když už jsou agilní týmy sestaveny, tak se často potýkají s fluktuací členů nebo jejich nedostatečnou alokací. Zatím se nedaří členy agilních týmů alokovat na 100 %.

K hladšímu průběhu agilní transformace by pomohla i větší připravenost a vzdělanost zaměstnanců ohledně agilních přístupů a myšlení. V současné době tak nejsou naplno využívány benefity agility v podniku. Jedním z důvodů je přílišné dbání na konání ceremonií, ale na čerpání výhod z nich. Je vhodné, aby se ceremonie konaly, ale není žádané, aby se jich kolegové účastnili pouze, protože musí. Zvýšené agilní vzdělání a myšlení napomůže k prospívání agility v podniku.

Řada respondentů vidí slabé místo ve výběru přístupu pro určitou změnovou aktivitu. V podniku existuje nástroj zvaný agilometr, který napomáhá při určení, jak moc je připravovaná změnová aktivita vhodná pro agilní přístupy a konsekvence slouží k výběru příhodnějšího přístupu pro dodání řešení. Využívání agilometru by mělo být důslednější.

Výhodou agilních přístupů je rychlost dodávání na trh. Rychlost nasazení řešení do produkce je naopak pravděpodobně největší slabinou tradičního projektového řízení. Projekty trvají zpravidla rok, mnohdy i déle a jejich výstupy mohou během implementace ztratit část nebo celý svůj přínos. Projekty by se mohly snažit nejprve vytvořit prototyp řešení. Prototyp otestovat na úzké skupině klientů a podle zpětné vazby uzpůsobit. Přineslo by to zkrácení doby trvání projektů, ale i doby čekání zákazníků na dodávky.

4.4 Doporučení a návrh

Pro doporučení a návrh bylo z příležitostí ke zlepšení zvoleno téma podnikové kultury a myšlení.

Podniková kultura a myšlení zaměstnanců jsou dlouhodobě budované charakteristiky. Ve zkoumané organizaci se po desetiletí budovala kultura hierarchické organizační struktury a tradičního projektového řízení. Zaměstnanci jsou naučení zpracovávat agendu své práce a plnit si své povinnosti. Pokud mají nápad na zlepšení určitého aspektu fungování podniku, mohou ho poslat nebo sdělit oddělení enterprise architektury. Tím však jejich zapojení do vylepšení podniku končí.

Lean-Agile mindset je kombinací konceptů agilního manifestu a Lean myšlení.

Agilní manifest klade důraz na:

- jedince a interakce;
- provozuschopný software;
- kooperaci se zákazníkem;
- reagování na vývoj situace.

Lean myšlení je postaveno na:

- respektu k lidem;
- neustálém zlepšování se.

Kolektivní odpovědnost

Lean-Agile mindset je v kontrastu s myšlením posledních desetiletí v podniku. Důležitý je výstup a správné používání nástrojů a procesů. Pracovníci mají za úkol odvést svou část a více se nemusí zapojit. Někdy ani nemusí znát celý plánovaný výstup změnové aktivity. Pracují pouze na svém úkolu a o celou změnovou aktivitu se nezajímají nebo jim informace nebyla zprostředkována od vedoucích pracovníků, protože si mysleli, že není potřebné znát celé řešení pro kvalitní vyhotovení výstupů. Vzniká tedy riziko, že svůj úkol splní podle zadání, ale výstup nebude zcela vyhovující, protože neznalost plánovaného řešení vedla k volné interpretaci úkolu.

Řešením je zde prosazování odpovědnosti každého člena týmu projektu, aby se nikdo nemohl vyhnout odpovědnosti, Zodpovědnost za výstupy vede ke kvalitnějšímu řešení a vyšší hodnotě pro zákazníka. Agilní týmy jsou založené na důvěře a kolektivním zpracování řešení. Odpovědnost za řešení dodávané v agilních týmech by měl přijmout celý tým a společnými silami vyvinout co nejlepší výstupy. Neúspěch týmu se do jisté míry předpokládá a je vítaným podkladem pro další zlepšování týmu. Ke klidnému a motivovanému dodávání řešení by přispěl pocit bezpečného prostředí, ve kterém se zaměstnanci snaží zkoušet nové postupy, experimentovat, a tým se zlepšovat.

Práce na každé změnové aktivitě jsou prováděny lidmi, a tak se respekt k lidem a kultuře stává velice důležitým pro každý tým. Týmy dohromady čelí výzvě, učí se nové techniky a dovednosti, řeší problémy, zkrátka posouvají se v před a pomáhají vylepšovat projekty a procesy. Manažeři v Lean myšlení často rozebírají současný stav a zmocňují podřízené, aby zlepšovali sebe i podnik. Motivací pro zlepšování je pocit bezpečí a týmová kultura. Agilita je v podniku vnímána jako problém jedné části podniku, ne celku. Aby mohla agilita v podniku

vzkvétat, manažeři a vedení společnosti by měli přijmou změnu kultury, propagovat ji a chovat se podle ní. Nejde jenom o posílání různých forem zpráv zaměstnancům, ale hlavně o jejich koučování, vzdělávání a přesvědčení, že všichni tahají za jeden provaz stejným směrem.

Další kroky:

- Decentralizace odpovědnosti za projekt z projektového manažera na jednotlivé členy projektového týmu ve snaze motivovat k lepším výstupům.
- U agilních týmů naopak přenést zodpovědnost za řešení na celý tým, aby se jeho členové vzájemně podporovali a snažili se společnými silami vyvinout co nejkvalitnější výstup.
- Vytvoření bezpečného prostředí pro experimentování, objevování nových příležitostí a zlepšování se.
- Propagace agility ze strany vedení podniku osvojením si jí a koučováním zaměstnanců.

Zmocnění agilních týmů

Provozoschopný produkt nebo službu projekty dodávají až na konci celého projektového cyklu. Doba dodání tedy trvá okolo jednoho roku a někdy i déle. Řešení může být po tak dlouhé dodací době nerelevantní.

Agilní přístupy sice dodávají rychleji, ale potýkají se s překážkami týkajícími se kultury v podniku. Řídící manažeři, se nechtějí vzdát kontroly, což agilní dodávky blokuje. Získat rozhodnutí člena představenstva v souvislosti s vývojem řešení trvá dlouho a sprint je zpomalen. Problém je v nastavení myšlení. Zaměstnanci mají nastavené vodopádové myšlení, což nevede k žádaným benefitům rychlejšího a levnějšího vyvíjení změn.

Někteří manažeři se bojí delegovat rozhodovací pravomoci do týmů dodávajících změnové aktivity ze strachu o ztrátu kontroly. Opak ale může být pravdou. Zmocněním týmu a častou komunikací s ním se manažer dokonce přiblíží dodávce, kontrolu neztratí, dokonce si zlepší přehled o současné situaci dodávání změn z nového pohledu.

Další kroky:

- Úzká komunikace manažerů s agilními týmy.
- Delegace rozhodovacích pravomocí potřebných k hladkému průběhu sprintů.

Spolupráce mezi dodavatelem a zákazníkem

Kooperace se zákazníkem je založená na smluvních ujednáních, a ne na spolupráci a snaze o prosperující pracovní vztah. Rychlejší dodávání inovativních řešení agilními přístupy povede k větší spokojenosti klientů.

Interním vztahům zákazník-dodavatel by pomohla vzájemná empatie. Pro příklad: v řetězci řešícím náhodnou změnovou aktivitu jsou pracovníci sepisující požadavky, po nich přichází analytici, po nich vývojáři, a nakonec nich testéři. Business architekt je dodavatelem pro analytiky, kteří pro business architekta představují zákazníky. Analytici představují dodavatele pro vývojáře a obdobně dále. Vztah interní dodavatel a interní zákazník, aktuálně často probíhá tak, že si jednotlivé týmy předávají výstupy bez řádné komunikace a doufají, že je zákazník přijme. Vztah interního dodavatele a interního zákazníka by mohl přinášet lepší výsledky, kdyby spolu obě strany více komunikovaly, sešly se, řídily očekávání, dodavatel představil obvyklou strukturu výstupu, zákazník popsal potřebnou strukturu vstupu a našly společný kompromis. Vzájemná empatie usnadní práci oběma stranám. Není potřeba znát agendu druhé strany, ale být ochotný se sejít a shodnout se na optimální formě spolupráce.

Další krok:

- Šíření empatie mezi jednotlivými články změnových aktivit. Cílem je podnítit komunikaci mezi články změnových aktivit, aby si navzájem usnadňovaly práci a zkvalitňovaly dílčí výstupy.

Složitost řešení

Není potřeba vymýšlet co nejsložitější řešení. Jednoduché, snadno vyvinutelné řešení má větší přínos než perfektně navržené složité řešení, které nikdy nebude dodané. Společnost se často snaží vymyslet brilantní produkt nebo službu. Problém je v tom, že bezchybné služby a produkty a mívají složité zadání a řadu funkcionalit, které většina uživatelů nevyužije.

Přínosem by byly jednodušší zadání. Snaha stanovit si minimální životaschopný produkt a co nejrychleji ho vyvinout, otestovat a nasadit. Produkt nebo služba bez kritických chyb dostupná zákazníkovi přináší více užitku než propracované řešení s množstvím funkcionalit poprvé nasazené o rok později.

Další kroky:

- Simplifikovat požadavky a zadání
- Upřednostňování rychlého nasazení řešení a jeho vylepšování před snahou o vytvoření bezkonkurenčního výrobku nebo služby.

Agilní týmy

V podniku se stává, že týmy nejsou stabilní. Příčin může být více. Jednou z příčin může být nedostatek zdrojů v podniku. Manažeři jsou zvyklí uvolňovat zaměstnance na částečnou alokaci pro více změnových aktivit současně. Snižuje to jejich prodlevu, ale zásluhou multitaskingu se prodlužují reálné délky trvání jejich všech činností. Cílem by nemělo být pouhé zaměstnání pracovníka každý den na osm hodin, ale zároveň podpořit zaměstnanecký rozvoj, který podpoří vylepšení podniku.

Druhým problémem s částečnou alokací kolegů do agilních týmů je nepokrytí veškeré pracovní náplně sprintu při zkrácené alokaci. Kolega alokovaný do agilního týmu na 60 % s týmem stráví šest dní ze sprintu, ale pravděpodobně se mu nepodaří dokončit veškerou práci. Agilní tým kvůli tomu musí shánět náhradu z jiného týmu nebo mimo agilní prostředí. Pracovník z tradičního dodávání změn bude mít jiný pohled na situaci a pochopitelně mu bude dokončení rozpracovaného úkolu bude trvat déle, než by trvalo kolegovi s týmem sžitému.

Týmy potřebují čas na synchronizaci. Chemie mezi spolupracovníky se nevytvoří ze dne na den. Kolegové si musí vyhovět po pracovní, ale i lidské stránce. Každý má jiné návyky a potřeby. Synchronizace členů agilních týmů může trvat týdny i měsíce. Ze začátku mohou být alokace nově složených týmů nebo týmů s vyměněnými členy nevyužívány naplno, protože se tým seznamuje. S postupujícím časem se tým stává výkonnějším, zvládá zpracovávat user stories a/nebo vyvíjet kvalitnější výstupy.

Kultura neustálého učení může být podpořena rotací členů mezi agilními týmy ve smyslu pozice za pozici. Je žádoucí, aby agilní týmy byly stabilní a vysoce alokované, ale pokud se v týmu projeví nesouhra nebo některý z členů týmu má pocit, že už je v týmu moc dlouho a přirozeně se nerozvíjí, tak je výměna na místě. Výměna členů týmu by neměla být prováděna příliš často.

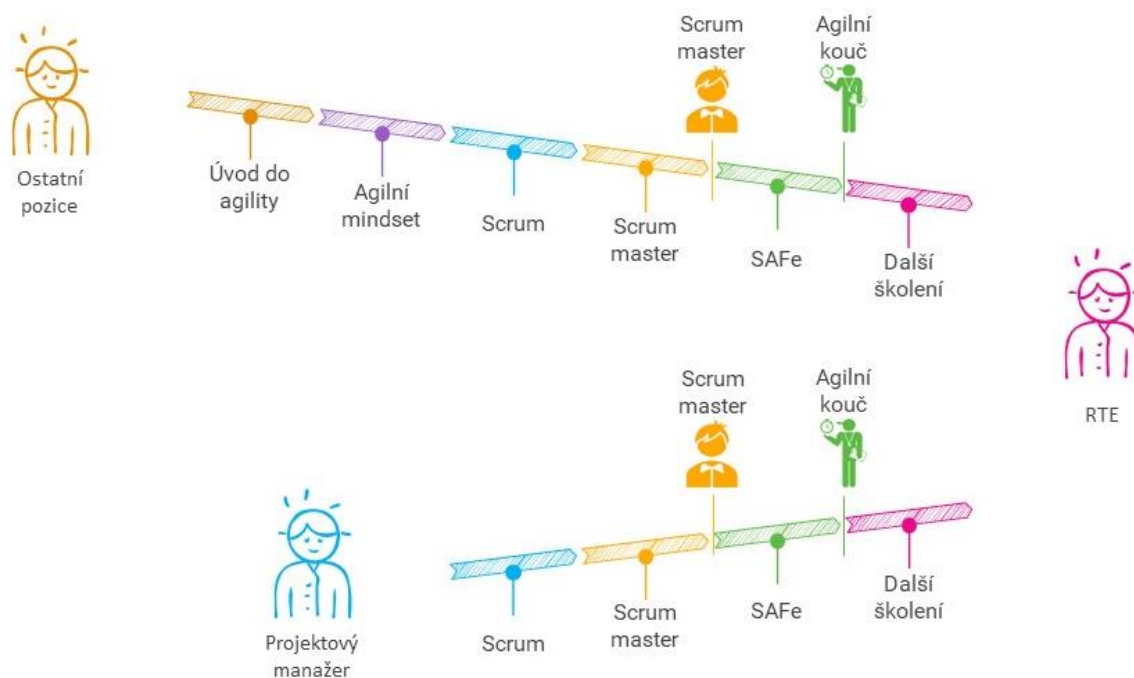
Další kroky:

- Alokace pracovníků do agilních týmů na plný úvazek.
- Pokud podnik nedisponuje dostatečnými kapacitami, měl by pozastavit vytváření nových týmů. Částečná alokace zaměstnanců do agilních týmů způsobuje zhoršení kvality výstupů nebo prodloužení délky trvání všech změnových aktivit, kterých se daný zaměstnanec účastní.
- Aktivní odstraňování překážek v práci agilních týmů

Školení

V podniku jsou pořádána interní školení: Úvod do Agility, Agilní mindset, Scrum a Scrum Master a SAFe. Další školení jsou zařizována ve spolupráci s externím dodavatelem. Školení jsou teoreticky založená a kladou důraz na agilní ceremonie. Projektový manažer toužící po agilním vzdělání pro budoucí agilní řízení změnových aktivit může začít od školení Scrum (viz obrázek 6). Ostatní pozice (ve schématu zastupují všechny role se změnovými aktivitami spjaté, například analytiku, vývojáře, architektky, pracovníky projektové podpory a další) by měly začít cestu za vzděláním od Úvodu do agility.

Obrázek 6 Agilní školení v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Metodické proškolení zaměstnanců je jedna část vzdělávání. Druhá část je aktivně Lean-Agile techniky využívat a zlepšovat vlastní schopnosti jejich využívání. Kromě teoretických školení by bylo vhodné pořádat praktické ukázky aplikace Lean-Agile praktik na změnovou aktivitu nebo současný stav určitého procesu nebo postupu. Zaměstnanci si lépe osvojí nový způsob myšlení, pokud si ho budou procvičovat. Teoretické školení je přínosné, ale praktické ukázky podpoří zapojení školených pracovníků do procesu zlepšování sebe sama a podniku.

Další kroky:

- Přenesení důrazu školení z provádění ceremonií na čerpání benefitů z agilního řízení.
- Zařazení praktických cvičení Lean-Agile technik do obsahu školení.
- Simulování sprintu a jeho ceremonií během Scrum a Scrum Master školení. Účastníci školení si rozdělí nebo budou mít přiřazeny role. Na začátku si sprint naplánují, určí priority user stories v backlogu. Následně budou vytvářet jednoduchý výstup a komunikovat jeho průběh na minutových stand-upech. Výstup nakonec odprezentují na demu a v rámci retrospektivy se pokusí o identifikování kroků k vylepšení budoucí spolupráce. Sprints je možné opakovat s jiným rozdělením rolí.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou dodávání změn za pomoci agilních i tradičních přístupů ve vybraném podniku. Strukturálně se práce dělí na literární rešerši a praktickou část.

V první části jsou popsány agilní přístupy k řízení změn, Lean myšlení a škálovaný agilní rámec SAFe. Současně je popsána metodika PRINCE2 a PRINCE2 Agile a rámec CYNEFIN, který pomáhá k volbě vhodného přístupu na změnovou aktivitu podle charakteru prostředí.

Ve vlastní práci byl nejprve stručně představen zkoumaný podnik. Poté byl popsán současný stav dodávání změn v organizaci. Podnik se v současné době nachází v procesu agilní transformace, takže byl popsán zvolený postup agilní transformace podniku a její dosavadní průběh. Následovala analýza samotných přístupů. Nejprve byly na základě interní projektové metodiky popsány tradiční projekty, projekty s agilním podvozkem a agilní projekty. Po nich bylo představeno fungování agilních týmů a rámce SAFe v podniku. Následoval popis rozhodovacího mechanismu agilometr a identifikace silných a slabých stránek tradičních projektů, projektů s agilním podvozkem a SAFe změnových aktivit.

Ve výzkumném úseku praktické části autor provedl deset polostrukturovaných rozhovorů s projektovými manažery, produktovými vlastníky a RTE za účelem identifikace silných a slabých míst a příležitostí ke zlepšení jednotlivých přístupů dodávání změn. Následovalo vyhodnocení a identifikace silných a slabých míst tradičního projektového řízení, projektů s agilním podvozkem a SAFe změnových aktivit podložená citacemi částí odpovědí respondentů. Mezi slabé stránky patří složitá podniková architektura znemožňující rychlé vyvíjení a nasazování změn do produkce, agilním přístupům nevyhovující organizační struktura, nedostatečná podpora agilní kultury a myšlení, dlouhé trvání tradičních projektů v době rychlého vývoje trhu a volba nesprávného přístupu na určitou změnovou aktivitu.

Autor se v doporučení a návrhu věnoval agilní kultuře a myšlení. V návaznosti na koncepty agilního manifestu a pilíře Lean myšlení navrhl skrze jaké oblasti a kroky by mohla být agilní kultura v podniku posílena a agilní myšlení podporováno. V oblasti kolektivní odpovědnosti by měli v projektovém prostředí být odpovědní jednotliví členové projektového týmu za své výstupy, naopak agilní týmy by měly mít odpovědnost kolektivní, aby se prohlubovala jejich spolupráce a bylo vyvíjeno co možná nejkvalitnější řešení. Úzkou komunikací mezi manažery a agilními týmy a delegací potřebných rozhodovacích pravomocí by zmocněné týmy mohly rychleji dodávat hodnotu klientů. V oblasti spolupráce mezi

zákazníkem a dodavatelem je kladen důraz na empatii mezi stranami a podnícení komunikace. V podniku jsou navrhována moc složitá řešení s množstvím funkcionalit, ale jednoduchá, postupně vylepšovaná řešení mohou přinést vyšší užitek. Agilní týmy v podniku naráží na problémy s alokacemi. Zde by bylo vhodné stoprocentní alokování členů. Pokud to není možné, tak by mělo být zváženo nevytvoření týmu bez kompletní alokace. Poslední návrh se týkal ohledně školení, kdy školení jsou teoretická s důrazem na agilní ceremonie, ale větší prospěch by měly, kdyby byly cíleny na získání co nejvíce benefitů z agilních dodávek a obsahovaly praktické ukázky a cvičení agilního myšlení.

Dalším postupem by bylo konzultování výsledků výzkumu a návrhu s podnikovým agilním kompetenčním centrem a snaha šíření agilního myšlení a kultury v organizaci.

6 Seznam použitých zdrojů

- AXELOS. 2017. *Managing successful projects with PRINCE2. The Stationary Office Books*, 2017. 978-0-11-331533-8.
- AGILE ALLIANCE. 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. [Online] 2001. [Citace: 6. Únor 2021.] <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>.
- COOKE, Jamie Lynn. 2016. *PRINCE2 Agile™: An Implementation Pocket Guide*. místo neznámé : IT Governance Publishing, 2016. 978-1-84928-808-8.
- DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír. 1996. *Projektový management*. místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 1996. str. 372. 80-7169-287-5.
- DOLEŽAL, Jan. 2018. CYNEFIN pomůže určit, kdy aplikovat agile. [Online] 2. Leden 2018. [Citace: 6. Únor 2021.] <https://www.pmconsulting.cz/2018/01/cynefin-pomuze-urcit-aplikovat-agile/>.
- FIALA, Petr. 2004. *Projektové řízení - modely, metody, analýzy*. Praha : Professional Publishing, 2004. 80-86419-24-X.
- KNASTER, Richard a LEFFINGWELL, Dean. 2020. *SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. 1. místo neznámé : Addison-Wesley, 2020. 978-0-13-682340-7.
- LARMAN, Craig a VODDE, Bass. 2009. *Lean Primer*. [Online] 2009. [Citace: 23. Únor 2021.] https://www.leanprimer.com/downloads/lean_primer.pdf.
- LESTER, Albert. 2013. *Project Management, Planning and Control*. Waltham : Elsevier Science, 2013. 978-0-08-098321-9.
- MONDEN INSTITUTE OF MANAGEMENT. 2009. *Japanese Project Management: Kpm - Innovation, Development and Improvement*. Singapore : World Scientific Publishing, 2009. 978-981-277-873-4.
- PORTFOLIO A PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ ZKOUMANÉHO PODNIKU. 2020. *Interní metodika: Projektová metodika*. 2020.
- RAITNER, Marcus. 2020. Cynefin and Corona. [Online] 23. Duben 2020. [Citace: 7. Únor 2021.] <https://marcusraitner.medium.com/cynefin-and-corona-4372ddc25a1f>.
- SCALED AGILE, INC. Scaled Agile Framework. [Online] [Citace: 15. Únor 2021.] <https://www.scaledagileframework.com/>.
- SCHWABER, Ken a SUTHERLAND, Jeff. 2020. Průvodce Scrum - Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry. *Scrum Guides*. [Online] Llistopad 2020. [Citace: 9. Únor 2021.]

Přeložila Iveta Grüttner. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Czech.pdf>.

SCHWARBER, Ken. 2004. *Agile Project Management with Scrum*. 1. místo neznámé : Microsoft Press, 2004. 978-0-7356-9131-5.

SNOWDEN, David J. a BOONE, Mary E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. [Online] Listopad 2007. [Citace: 6. Únor 2021.] <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.

STANLEY, Jack C. a GROSS, Eric D. 2020. *Project Management Handbook: Simplified Agile, Scrum and DevOps for Beineers*. 1. místo neznámé : Prosper Consulting Inc., The Tech Academy, 2020. 978-0997326482.

STERN, Terra Vanzant. 2017. *Lean and Agile Project: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective*. 1. místo neznámé : CRC Press, Productivity Press Book, 2017. 978-1-4987-3916-0.

VERZUH, Eric. 2003. *The Portable MBA in Project Management*. Hoboken : Wiley & Sons, Inc., 2003. 0-471-26899-2.

WIRAEUS, David a CREELMAN, James. 2019. *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. 1. místo neznámé : Palgrave Macmillan, 2019. 978-3-319-76309-5.

WYSOCKI, Robert K. 2019. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. 8. Indianapolis : John Wiley & Sons, Inc., 2019. 978-1-119-56278-8.