

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Sociální hledisko efektivity týmu v agilně řízené
korporátní organizaci**

Bc. Veronika Němcová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Němcová

Systémové inženýrství a informatika

Projektové řízení

Název práce

Sociální hledisko efektivity týmu v agilně řízené korporátní organizaci

Název anglicky

The social aspect of team efficiency in agile managed corporate organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je rozbor a vlastní návrh pro zlepšení stavu v agilně fungujících týmech s využitím sociomappingu v korporátní organizaci.

Metodika

Metodika: Budou sepsány teoretické poznatky o agilním řízení, fungování týmu v projektovém prostředí, a to včetně popisu agilních rolí. Ve vybrané korporátní organizaci (Česká spořitelna a.s.) bude proveden sběr poznatků o aplikaci agilních metodik se zaměřením na fungování týmu ze sociálního hlediska, včetně nejčastěji se vyskytujících problémů s dopadem na efektivitu týmu. Následně bude vybrán tým pro zpracování případové studie, který se potýká s problémy se sociálním aspektem. Tým bude stínován pro poznání jeho fungování a mapování problémů. Bude využita metoda sociomappingu, výsledky budou rozebrány, a to včetně návrhů pro zlepšení efektivity týmu. Po zpracování dílčích doporučení pro jednotlivce v týmu, bude proveden kvalitativní výzkum (polostrukturované rozhovory) s dílčím cílem zjistit, co bylo pro tým přínosné a jaké mělo doporučení dopady. Po čase bude znovu provedena metoda sociomappingu pro srovnání výsledků. Na základě těchto zjištění, rozhovorů a stínování týmu, bude vytvořen vlastní návrh pro zlepšení stavu a další rozvoj v agilně fungujících týmech korporátní organizace. Literární část bude doplňována během psaní části praktické a kompletně dopsána na konci práce.

Harmonogram:

1. Sběr teoretických poznatků o agilním řízení, managementu týmu a agilních rolích.
2. Sběr poznatků o práci se sociomappingem, a to nejen v agilním prostředí.
3. Vymezení týmů ve vybrané korporátní organizaci včetně identifikace slabých míst.
4. Spolupráce s vybraným týmem – případová studie (stínování týmu, aplikace sociomappingu).
5. Provedení kvalitativního výzkumu (ověření doporučení z procesu sociomappingu).
6. Vypracování vlastního návrhu pro zlepšení stavu a další rozvoj.
7. Kompletace rešeršní a praktické části práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení; Agile; Role; Tým; Squad; Efektivita; Sociomapping.

Doporučené zdroje informací

ADKINS, L. Coaching Agile Teams. Boston: Pearson Education. 2010, ISBN 978-0-321-63770-3
AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. Prince2 Agile®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
AXELOS LIMITED. Managing successful projects with PRINCE2®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
BAHBOUH, R. *Sociomapping týmů*. Praha: Dar Ibn Rushd, 2011. ISBN 978-80-86149-73-8.
MYSLÍN, J. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press. 2016, ISBN 978-80-251-4650-7.
POPPENDIECK, M., POPPENDIECK, T. D., SCHWABER, K. Lean software development : an agile toolkit. Boston: Addison-Wesley, 2003. ISBN 0-321-15078-3
Project Management Institute. Agile Practice Guide. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-199-9
Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Sixth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 9781628253924
SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. The Scrum Guide. 2017. Online:
<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
WALDOCK, B. Being Agile in Business. Harlow: Pearson Education Limited. 2015, ISBN 978-1-292-08370-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Sociální hledisko efektivity týmu v agilně řízené korporátní organizaci" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. března 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas věnovaný konzultacím této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem členům agilního týmu z České spořitelny a. s., kteří ve mně vložili důvěru a spolupracovali se mnou na případové studii. Speciální poděkování patří jejich agilnímu kouči. V neposlední řadě chci poděkovat svým rodičům, sestře, příteli a kamarádům za podporu během celého studia.

Sociální hledisko efektivity týmu v agilně řízené korporátní organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá fungováním týmů v agilně řízené společnosti Česká spořitelna a. s., se zaměřením na významný sociální aspekt týmu – vzájemnou komunikaci členů. Pro zkoumání této problematiky je využita metoda sociomapování. Cílem práce je vytvoření návrhu pro zlepšení stavu v agilně fungujících týmech České spořitelny a. s., a to zpracováním případové studie s využitím metody sociomapování.

V teoretické části práce je přiblížena tematika agilního způsobu řízení se zaměřením na metodiku Scrum. Dále je vymezen pojem pracovního týmu a komunikace členů uvnitř týmu. Stěžejní část teoretické práce tvoří kapitola o metodě sociomapování a přístupu k interpretaci výsledků této metody.

Praktická část práce přibližuje přístup k organizačnímu uspořádání a řízení České spořitelny a. s. a fungování týmů v novém prostředí. V rámci případové studie vybraného agilního týmu jsou interpretovány a porovnány výsledky dvou sociomapování, kterých se tým během jednoho roku účastnil. Na základě výsledků jsou vytvořena doporučení pro daný tým a vlastní návrh pro využití sociomapování v agilních týmech. Výstupy diplomové práce jsou v závěru diskutovány s odborníkem z České spořitelny a. s.

Klíčová slova: Projektové řízení, Agile, Scrum, Role, Tým, Squad, Efektivita, Sociomapování

The social aspect of team efficiency in agile managed corporate organization

Abstract

The diploma thesis is focused on teams and their way of working in agile managed corporate organization Česká spořitelna a. s. The main focus is on important social aspect of teams - the communication between colleagues. As the main approach was chosen Sociomapping. The goal of this thesis is to design a concept of using Sociomapping the best way for agile teams.

The theoretical chapter describes basics of agile project management with focus on Scrum methodology and team roles. Also, it defines and describes working teams and communication among team members. The main part of the theoretical chapter is about Sociomapping and the way how to interpret the results.

The practical chapter focuses on a new way of management in Česká spořitelna a. s. and the way of working in agile teams. The case study is based on one team's results of two Sociomapping workshops which the team took during one year of working. The results are interpreted and compared to see the differences and development. Based on the results are made recommendations for this team and design of a concept how to use Sociomapping the best way for agile teams. The outcomes of the thesis are discussed with an expert of Česká spořitelna a. s.

Keywords: Project management, Agile, Scrum, Team Roles, Team, Squad, Efficiency, Sociomapping

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	18
3.1 Agilní řízení	18
3.1.1 Manifest Agilního vývoje software	19
3.1.2 Agilní vs. klasické projektové řízení	21
3.1.3 Lean Development.....	22
3.1.4 Scrum.....	23
3.2 Pracovní tým	27
3.3 Sociomapování.....	28
3.3.1 Hlavní princip sociomapování – kódování dat pomocí fuzzy množin	29
3.3.2 Sociomapy a jejich interpretace	30
3.3.3 Průběh sociomapování v týmu.....	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Vybraná korporátní organizace – Česká spořitelna a. s.	33
4.1.1 Historie.....	34
4.1.2 Portfolio produktů, služeb a aktivit.....	34
4.1.3 Původní organizační struktura	35
4.1.4 Banka budoucnosti – Agilní transformace.....	35
4.2 Agilní řízení České spořitelny.....	37
4.2.1 Uspořádání a role	37
4.2.2 Práce ve squadech	40
4.3 Vlastní šetření – úvod případové studie a výzkumné otázky	41
4.3.1 Stanovení výzkumných otázek	42
4.3.2 Charakteristika vybraného squadu.....	42
4.4 Vlastní šetření – 1. sociomapování (květen 2019).....	45
4.4.1 Sdílení informací – interpretace sociomapy	47
4.4.2 Kvalita komunikace – interpretace sociomapy	50
4.4.3 Důležitost komunikace – interpretace sociomapy	53
4.4.4 Způsob komunikace – interpretace sociomapy.....	56
4.5 Vlastní šetření – 2. sociomapování (prosinec 2019).....	59
4.5.1 Současná a optimální frekvence komunikace – interpretace sociomap....	60
4.5.2 Důležitost komunikace – interpretace sociomapy	66
4.5.3 Způsob komunikace – interpretace sociomapy.....	68

4.5.4	Efektivita komunikace – interpretace sociomapy	70
4.6	Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí 1. a 2. sociomapování	73
4.6.1	Důležitost komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování	73
4.6.2	Způsob komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování	78
4.6.3	Efektivita komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování.....	83
4.7	Vlastní šetření - doporučení pro agilní tým z případové studie	87
4.8	Vlastní šetření - zodpovězení výzkumných otázek	90
5	Vlastní návrh využití sociomapování v agilních týmech.....	93
6	Diskuze doporučení a návrhů s odborníkem z ČS a. s.....	98
7	Závěr.....	101
8	Seznam použitých zdrojů.....	103
9	Přílohy	106
9.1	Příloha A – Myšlenková mapa využití sociomapování.....	106
9.2	Příloha B - Návrh pro využití sociomapování v agilních týmech	107
9.3	Příloha C – Sociomapování jako nástroj korekce	108
9.4	Příloha D – Sociomapování jako nástroj prevence	108
9.5	Příloha E – Sociomapování jako nástroj monitoringu.....	109

Seznam obrázků

Obrázek 1 Postup metodiky	15
Obrázek 2 Scrum tým a role	24
Obrázek 3 Scrum framework (rámec)	25
Obrázek 4 3D pohled na sociomapu	30
Obrázek 5 Uspořádání Banky budoucnosti	38
Obrázek 6 Struktura tribu včetně jednotlivých rolí	39
Obrázek 7 Scrum – průběh sprintu ve squadech.....	41
Obrázek 8 Časová osa historie týmu.....	43
Obrázek 9 Časová osa důležitých situací v agilním squadu	43
Obrázek 10 Sociomapa zachycující Sdílení informací (květen 2019).....	47
Obrázek 11 Sociomapa zachycující Kvalitu komunikace (květen 2019).....	50
Obrázek 12 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (květen 2019).....	54
Obrázek 13 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (květen 2019).....	57
Obrázek 14 Sociomapa zachycující Současnou frekvenci komunikace (prosinec 2019)....	60
Obrázek 15 Sociomapa zachycující Optimální frekvenci komunikace (prosinec 2019).....	61
Obrázek 16 Sociomapa zachycující Optimální frekvenci komunikace (prosinec 2019).....	64
Obrázek 17 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019).....	66
Obrázek 18 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (prosinec 2019)	68
Obrázek 19 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (prosinec 2019)	71
Obrázek 20 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019).....	71
Obrázek 21 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (květen 2019).....	74
Obrázek 22 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019).....	74
Obrázek 23 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (květen 2019).....	79
Obrázek 24 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (prosinec 2019)	79
Obrázek 25 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (květen 2019).....	83
Obrázek 26 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (prosinec 2019)	84
Obrázek 27 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj prevence.....	94
Obrázek 28 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj korekce.....	95
Obrázek 29 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj monitoringu.....	96

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání klasického projektového a agilního řízení	22
Tabulka 2 Označení a charakteristika členů squadu	44
Tabulka 3 Průměrné hodnoty od ostatních: Sdílení informací	48
Tabulka 4 Průměrné hodnoty od ostatních: Kvalita komunikace (květen 2019).....	51
Tabulka 5 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace	55
Tabulka 6 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace.....	57
Tabulka 7 Průměrné hodnoty od ostatních: Současná a optimální frekvence komunikace.	62
Tabulka 8 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace	67
Tabulka 9 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace.....	69
Tabulka 10 Kvalita komunikace vážená důležitostí komunikace - efektivita komunikace.	72
Tabulka 11 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace	75
Tabulka 12 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace.....	80
Tabulka 13 Průměrné hodnoty od ostatních: Efektivita komunikace	84

Seznam grafů

Graf 1 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Důležitost komunikace.....	76
Graf 2 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Způsob komunikace	81
Graf 3 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Efektivita komunikace.....	85

1 Úvod

Agilní řízení, transformace malých i velkých firem a nejedné korporátní organizace, je tématem diskuzí posledních let. Agilita se rozšiřuje i do oblasti bankovníctví, kde je v současné době velkým trendem a změnou procházejí i tradiční velké banky. Prvkem, který spojuje různé formy tohoto způsobu řízení, je samořídící se tým motivovaných lidí, kteří společně pracují na dosažení co nejlepšího výsledku pro zákazníka. Při práci vycházejí z požadavků zákazníka a jeho reakcí na průběžně dodávané výsledky.

Samoorganizující se tým má výhody co do bližší spolupráce či společné odpovědnosti, ale zajistit jeho fungování a ověřit, zda vše běží tak, jak má, není jednoduché. Na celý tým přechází odpovědnost za vykonanou práci, proto je důležité, aby tým fungoval nejen po výkonové stránce a dodával naplánovanou práci, ale aby správně fungovala i komunikace mezi členy v týmu. V pracovním prostředí nelze zajistit, aby si všichni v týmech rozuměli a byli kamarády. Co však zajistit lze, je dobrá půda pro komunikaci mezi členy, která je stěžejní a bez které nemůže žádný, ani agilní, tým fungovat. Důležité je podpořit znalost otevřené zpětné vazby a zajistit prostor pro diskuzi o problémech, které ovlivňují efektivitu týmu.

Tým, jeho fungování a přiřazování rolí jednotlivým členům, se zkoumá již od poloviny 20. století. Vzniklo nespočet metod, které různé situace vysvětlují. Výsledky se však často těžko interpretují tak, aby je všichni v týmu správně pochopili a uměli s nimi dále pracovat. Pro ulehčení interpretace měření vztahů v týmu vznikla metoda sociomapování, která kombinuje již existující metody a výsledky zobrazuje přehledně do sociomap připomínajících krajinu. Sociomapy jsou pro snadnější interpretaci podpořeny vrstevnicemi a barevným spektrem.

Tato diplomová práce využívá vlastní zkušenosti autorky s prací v klasickém týmu v rámci hierarchicky řízené korporátní organizace, která následně po transformaci začala fungovat jako agilní společnost. Autorka více než rok působí v agilním squadu a v rámci vlastní iniciativy se zajímá o to, jak správně popsat a mluvit o problémech se sociálním aspektem, které v týmu nastaly. V rámci společnosti se blíže seznámila s metodou sociomapování a zajímala se o konkrétní aplikaci této metody na různé situace v týmu, které pramenily z překážek v komunikaci členů. Metoda sociomapování velmi vhodně transformuje těžko interpretovatelné výsledky vztahů v pracovním týmu do jednoduše pochopitelných

zobrazení. Využívá tak zároveň obecně známý fakt, že obrazové zachycení je pro pochopení a zapamatování si informací pro lidský mozek jednodušší a efektivnější než textová forma. Očekávaný přínos této práce je v ověření si, že právě metoda sociomapování se může stát stěžejním nástrojem agilních koučů v České spořitelně a. s. pro práci se vztahy a řešení problémů v týmech. Předpokladem autorky je, že se v případové studii potvrdí vhodnost využití tohoto nástroje a bude tak možné vytvořit vlastní návrh pro agilní kouče, jak nejlépe tuto metodu využívat a přispět tak k novému myšlení a směřování České spořitelny a. s.

2 Cíl práce a metodika

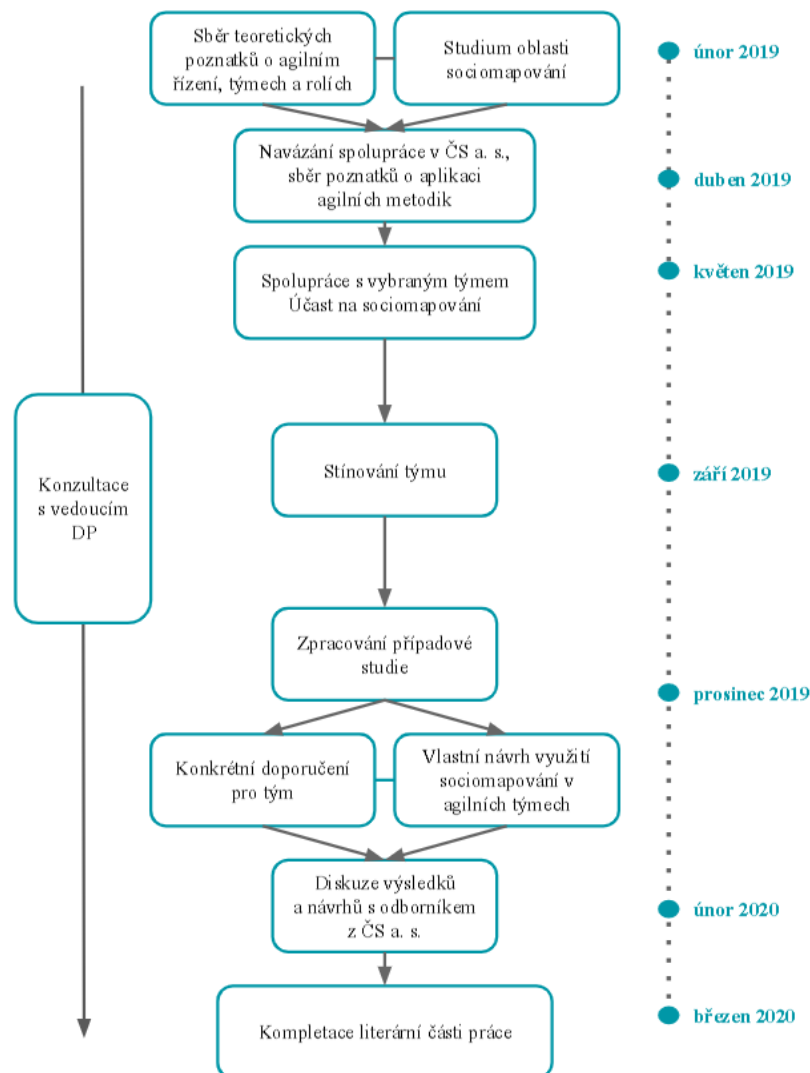
2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je rozbor fungování agilních týmů a vlastní návrh pro zlepšení stavu v agilních týmech vybrané korporátní organizace s využitím metody sociomapování.

2.2 Metodika

Postup zpracování diplomové práce pro dosažení stanoveného cíle je zachycen ve schématu na Obrázku 1 včetně časového harmonogramu.

Obrázek 1 Postup metodiky



Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje bližší popsání jednotlivých kroků v metodice práce:

a) Sběr teoretických poznatků o agilním řízení, fungování týmů a rolí

(únor - březen 2019)

Bude proveden sběr poznatků o agilním způsobu řízení z pohledu různých metodik se zaměřením na agilní týmy, squady a jejich fungování. Následně budou nastudovány jednotlivé role pro pochopení tematiky a pro správnou aplikaci v praktické části práce.

b) Studium oblasti sociomapování jako prostředku pro práci se sociálním charakterem týmů (březen – květen 2019)

Na studium teoretických poznatků o agilním řízení bude navázáno studiem metody sociomapování včetně absolvování praktického workshopu s certifikovaným facilitátorem. Blíže bude zkoumán způsob vytváření sociomap a zejména interpretace, která bude využita ve stěžejní části práce – ve vlastním šetření.

c) Navázání spolupráce s vybranou korporátní organizací (Česká spořitelna a. s.), sběr poznatků o konkrétní aplikaci agilních metodik a způsobu fungování týmů včetně využití metody sociomapování (duben – prosinec 2019)

Na základě pracovní zkušenosti bude vybrána konkrétní korporátní organizace, Česká spořitelna a. s., se kterou bude v rámci závěrečné práce navázána spolupráce. V rámci spolupráce budou shromážděny veškeré poznatky o agilní transformaci, kterou si banka prochází. Následuje sběr poznatků o konkrétní aplikaci agilních metodik a fungování týmů z hlediska komunikace a spolupráce, a to včetně nejčastěji se vyskytujících problémů ovlivňujících výkon týmu. Bude ověřeno, jakým způsobem a s jakou frekvencí je ve vybrané společnosti aplikována metoda sociomapování.

d) Navázání spolupráce s vybraným agilním týmem z České spořitelny a. s., stínování týmu a zpracování případové studie na základě získaných dat a poznatků z absolvovaného sociomapování týmu (duben – prosinec 2019)

Na základě navázané spolupráce s ČS a. s. bude pro zpracování případové studie vybrán konkrétní agilní tým, který bude po dobu více než půl roku stínován. Dojde k pochopení každodenního fungování týmu, včetně účasti na agilních událostech. V rámci zpracování případové studie budou získány výsledky sociomapování daného týmu, které budou na základě teoretických poznatků o dané metodě a stínování týmu interpretovány.

e) Vytvoření doporučení pro vybraný agilní tým (leden – únor 2020)

Po zpracování případové studie a interpretaci výsledků obou sociomapování, následuje vytvoření konkrétních doporučení pro zapojený agilní tým. Doporučení budou podložena jak interpretací sociomap, tak stínováním týmu a zpětnou vazbou jednotlivých členů po obou měřeních v rámci sociomapování.

f) Vytvoření návrhu pro využití sociomapování v agilních týmech (únor 2020)

Získané poznatky z případové studie budou zpracovány do vlastního návrhu pro využití sociomapování v rámci agilních týmů ze sociálního aspektu jejich fungování. Nejdříve bude vytvořena myšlenková mapa zachycující využití sociomapování jako nástroj prevence, korekce a monitoringu. Na základě myšlenkové mapy a rozpadu využití sociomapování v agilně řízené společnosti, bude vytvořen manuál pro agilní kouče s jednotlivými situacemi, bližší specifikací a doporučením pro použití sociomapování v praxi agilních týmů.

g) Diskuze doporučení a návrhů z pohledu praxe s odborníkem z ČS a. s.

(únor 2020)

Během spolupráce s vybraným týmem, budou probíhat pravidelné konzultace s agilním koučem daného týmu, který je zároveň certifikovaným facilitátorem sociomapování. S tímto odborníkem bude také diskutována praktická část této diplomové práce a zhodnocena využitelnost navržených doporučení pro zvolený tým a také vlastní návrh využití sociomapování pro agilní kouče z hlediska uplatnění v praxi.

h) Kompletace literární části práce (březen 2020)

Teoretická východiska práce, která vycházejí ze sběru poznatků odborné literatury a praxe, budou doplňována během psaní části praktické a kompletně dopsána na závěr práce.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se zabývá agilním způsobem řízení včetně kontextu vzniku tohoto přístupu a bližší charakteristiky metodiky Scrum. Je srovnáno agilní řízení s tradičním projektovým řízením, a to v nejdůležitějších částech těchto přístupů. Přiblížena je také oblast pracovních týmů a komunikace mezi členy, na kterou navazuje kapitola o metodě sociomapování. Teoretická východiska umožňují čtenáři pochopení tematiky a lepší orientaci v celé práci.

3.1 Agilní řízení

Agilní řízení (dále je v práci využíván také anglický výraz Agile) je celosvětově známé a používané označení pro soubor metod a praktických postupů, které se jako první objevily v technologickém odvětví, konkrétně v IT. Potřeba vylepšit plánování projektů vedla organizace k opuštění tradičních způsobů plánování typu začátek – konec k těm, které se odvíjí v několika iteracích během celého vývojového cyklu projektu (Serrador, Pinto, 2015).

Jedná se o moderní přístup k projektovému řízení, jehož základním principem jsou pravidelné dodávky zákazníkovi, který aktivně spolupracuje se členy vývojového týmu a dochází tak k okamžitým reakcím na veškeré úpravy a změny. Agile vznikl a slouží pro podporu projektového řízení, pro lepší práci s časem a zlepšení kvality týmových výkonů (Myslín, 2016; Waldock, 2015).

Kunce a Šochová (2019, s. 15) ve své publikaci pod slovem agilní uvádějí následující výčet: „*Agilní je dynamický, rychlý, interaktivní, přizpůsobivý, iterativní, zábavný a rychle reagující na změnu.*“ Zavedení agilních technik není pouze o přijetí nových principů a způsobu fungování týmů, ale zejména o žití agilní filozofie, o změně firemní kultury a o tom, jak agilní být, jak agilně myslet a jak se agilně chovat.

V rámci agilního fungování si jednotlivé týmy pro svoji práci nastavují vlastní pravidla tak, aby byly co nejproduktivnější a byly schopné zákazníkům dodávat co nejvyšší produkt v co nejkratším možném čase. Ve středu zájmu stojí hodnota pro zákazníka, tzv. business value – jak dodat zákazníkovi nejlepší produkt výměnou za prostředky, které na něj vynaložil (Kunce, Šochová, 2019).

3.1.1 Manifest Agilního vývoje software

U zrodu agilních principů stál Manifest Agilního vývoje softwaru, který byl sepsán v roce 2001. Sešli se dohromady zástupci softwarových firem, programátoři, znalci Scrum metodiky a projektoví manažeři, kteří společně hledali novou alternativu k dokumentaci pro řízení procesu složitých softwarových vývojů. Skupina těchto osvědčených lidí byla označena jako Agilní Aliance a dohodla se na sepsání Manifestu pro Agilní vývoj softwaru, který obsahuje čtyři základní hodnoty představující základní pravidla agilního projektového řízení. Tyto hodnoty jsou podrobněji rozpracovány do dvanácti principů (Manifest Agilního vývoje software, 2001).

Doslovné znění Manifestu Agilního vývoje softwaru¹:

„Objevujeme lepší způsoby vývoje software tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním. Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

a) JEDNOTLIVCI a INTERAKCE před procesy a nástroji;

Systemy a nastavené procesy by měly podporovat jednotlivce ve vzájemné spolupráci, utvrzovat je ve vybraných rolích a napomáhat k co nejlepšímu dodávání výsledku namísto nastavování limitů, omezení a překážek ve tvorbě konečného řešení (Waldock, 2015).

b) FUNGUJÍCÍ SOFTWARE před vyčerpávající dokumentací;

Dokumentace je důležitou součástí projektu, nesmí však zastínit samotný výrobek a být hlavním prvkem. Měla by spíše sloužit jako doplnění v oblastech, kde není funkčnost výrobku jasná a je nutné bližší vysvětlení (Kunce, Šochová, 2019).

c) SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM před vyjednáváním o smlouvě;

Zákazník a následný prodej je primárním důvodem proč jakýkoliv produkt či služba vzniká. Otevřený vztah s klienty založený na důvěře přispívá k jednodušší a flexibilnější domluvě na formálních záležitostech, které jsou nedílnou součástí projektů, ale nesmí převážit nad kvalitní komunikací a spoluprací. Ve chvíli, kdy si zákazník s dodavatelem či firmou

¹ © 2001, the authors: this declaration may be freely copied in any form, but only in its entirety through this notice.

navzájem důvěřují, dochází k lepšímu vyjednávání podmínek, obě strany lépe konzumují změny a jsou celkově schopni se lépe dohodnout (Kunce, Šochová, 2019; Waldoock, 2015).

d) REAGOVÁNÍ NA ZMĚNY před dodržováním plánu.

Plánování, tvorba harmonogramu či rozvrhnutí práce je nedílnou součástí projektového řízení. Je nutné brát v potaz čas, který je plánování věnován tak, aby nepřišel vniveč ve chvíli, kdy dochází ke změnám během průběhu projektu. Je důležité najít správný balanc mezi tvořením plánů a schopností okamžitě reagovat na změny v projektu. Schopnost reakce na změnu se neobejde bez předchozího studia směřování projektu – plánování a reakce na rychlé změny tedy musejí jít ruku v ruce (Waldoock, 2015).

Jakkoliv jsou body napravo hodnotné, bodů nalevo si ceníme více (Manifest Agilního vývoje software, 2001)“.

Základní hodnoty jsou dále rozpadnuty do detailních principů, které popisují zásady fungování agilního projektového řízení. Jedná se o následujících dvanáct principů.

1. Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.
2. Víáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.
3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců s preferencí kratší periody.
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
8. Agilní proces podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatel by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.
10. Jednoduchost – umění maximalizovat množství nevykonané práce – je klíčová.

11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti (Manifest Agilního vývoje software, 2001).

Čtyři základní hodnoty rozšířené do dvanácti principů potvrzují, že agilní metody stojí na minimální dokumentaci, maximální flexibilitě, časté reakčnosti na změny a zapojení samotného zákazníka do celého procesu. Procesy, dokumentace, smlouvy a plány jsou zajisté stěžejní v projektovém řízení, agilně fungující tým či společnost však musí doplnit další rovinu vnímání a zajímat se zejména o lidi, spolupráci, změnu a hledání řešení (Serrador, Pinto, 2015; Waldock, 2015).

3.1.2 Agilní vs. klasické projektové řízení

Pro správné pochopení agilního řízení je důležité poukázat na rozdíly, které jsou patrné v porovnání s klasickým projektovým řízením tak, jak jej známe. Pro přehlednost jsou tyto dva způsoby řízení porovnány v Tabulce 1.

Výrazné rozdíly jsou zejména ve způsobu řízení, kdy se Agile soustředí více na spolupráci členů a jejich vedení a dává týmům důvěru. Zároveň uplatňuje Delivery model neboli model dodávky zákazníkovi v jednotlivých iteracích - časových intervalech. Jedná se o pravidelné doručování výstupů zákazníkovi, které nejsou vždy perfektní, ale jsou v daném čase funkční a použitelné. Objevuje se tak prostor pro zpětnou vazbu od zákazníka a prostor pro včasné vylepšení na rozdíl od klasického projektového řízení, kdy se v rámci naplánovaného období dodá konečný produkt, který po určité době už nemusí odpovídat potřebám zákazníka (Serrador, Pinto, 2015).

Tabulka 1 Srovnání klasického projektového a agilního řízení

	Klasické projektové řízení	Agilní řízení
Základní prvky	Konkrétní, předvídatelné systémy, pečlivé a rozsáhle plánování.	Prizpůsobivý systém tvořený malými týmy, které pracují v krátkých iteracích s rychlými reakcemi na změny a zpětnou vazbu zákazníka.
Způsob řízení	příkazy a kontrola	vedení a spolupráce
Způsob komunikace	formální	uvolněný, neformální
Model vývoje	Life-cycle model	Delivery model
Organizační struktura	Hierarchická (waterfall)	Organická, rozdělena do malých týmů
Způsob kontroly kvality	Kontroly dle naplánovaných dodávek – nejčastěji roční plánování.	Pravidelná kontrola požadavků, změn, úpravy dle časté zpětné vazby od zákazníků.

Zdroj: Serrador, Pinto, 2015; Vlastní zpracování

3.1.3 Lean Development

Lean nebo „štíhlý“ přístup k řízení je proces pocházející z výrobního prostředí v továrnách. Původ této metodiky pochází z Japonska a jednou z firem, která ji zavedla a využívá je Toyota (Sutherland, 2015).

Jedná se o minimalizaci plýtvání potřebných zdrojů během samotné výroby. Metoda Lean se zaměřuje na dodání potřebných částí, například jednotlivých součástek aut, až ve chvíli, kdy jsou ve výrobě potřeba a omezuje skladování nadbytečného (Kunce, Šochová, 2019).

Mary a Tom Poppendieck (2003) definují sedm principů Lean Software Development:

1. odstranit nepotřebné;
2. rozvíjet učení;
3. rozhodovat se co nejpozději (as late as possible);
4. doručovat výsledky co nejrychleji (as fast as possible);
5. posilovat tým;
6. propojit celý systém;
7. zaměřit se na celkový výsledek.

Agilní a Lean přístupy mají společné prvky a doplňují se. U obou se však jedná zejména o změně přístupu k procesům a nastavení nového úhlu pohledu (Kunce, Šochová, 2019).

3.1.4 Scrum

Scrum je jednou z nejpoužívanějších metodik v rámci agilního řízení a její název v sobě nese metaforu ke hře rugby. „Scrumage“ překládáno jako „mlýn“ si lze představit jako shromáždění celého týmu ve hře, kdy se všichni hráči společně snaží udržet ve mlýně míč. Scrum představuje rámec, jak přistupovat k projektům a dodávce produktů jinak, prostřednictvím adaptivních a sebeřídících se systémů. Pomocí principů a přístupů, které Scrum vysvětluje, lze uplatnit agilní techniky a vyvíjet inovativní produkty či dodávat kvalitní služby (Agile Practice Guide, 2017; Sutherland, 2015).

Dle Kunce a Šochové (2019), je rámec Scrumu dobře pochopitelný a aplikovatelný. Nezbytná je ale samotná změna myšlení, nestačí pouze reorganizovat společnost a přejmenovat role, které lidé v celém procesu vykonávají.

Historie Scrumu sahá do roku 1986, kdy se v časopise Harvard Business Review objevil článek autorů Takeuchi a Nonaka s názvem „The New Product Development Game“. V článku byl popsán nový přístup firem, jako je Honda či Canon, který byl založený na soběstačných a samoříditelných týmech. Podrobným popisem se následně zabýval od roku 1993 Jeff Sutherland společně s Kenem Schwaberem, kteří vydali několik publikací, z nichž stěžejní je „The Scrum Guide“ z roku 2011 (Rubin, 2013).

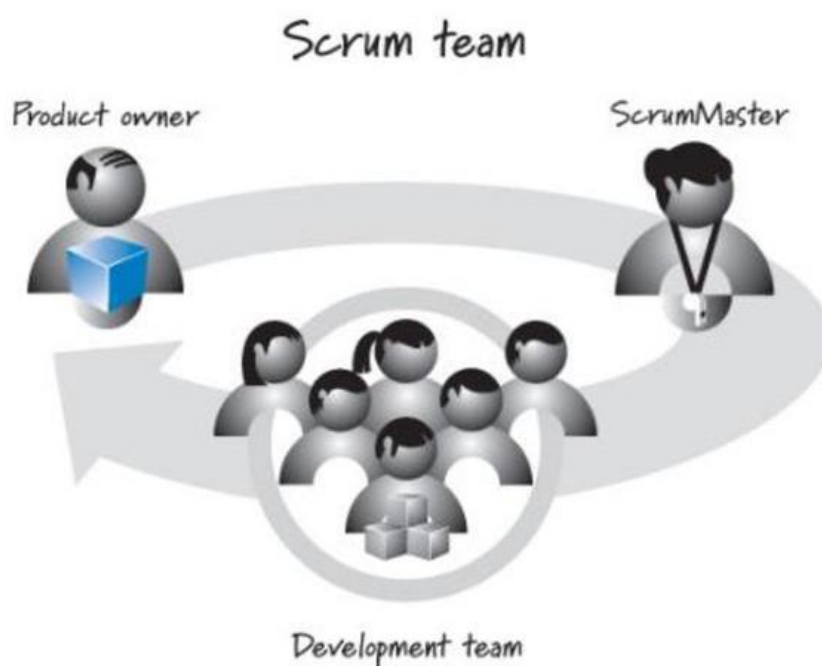
Aplikace Scrumu je založena na empirismu neboli řízení na základě zkušenosti. Mezi tři základní pilíře Scrumu patří transparentnost, kontrola a adaptace. Transparentností

je míněno sdílení informací a využívaných znalostí mezi všechny členy týmu. Pilíř kontroly poukazuje na využívání Scrum artefaktů a kontroly nad správným směřováním projektu. V případě odhalení chyby či změny, je v rámci adaptace důležité přizpůsobit proces či vývoj produktu tak, aby se chyba neprohloubila (Schwaber, Sutherland, 2018).

Scrum tým a role

V rámci Scrum přístupu je definován Scrum tým, který je představován jednotlivci s větším rozsahem činností. Tři hlavní role, které definuje rámec Scrumu jsou Product owner neboli produktový vlastník, Scrum Master neboli vlastník procesu Scrum a Development team neboli vývojový tým. Role jsou zachyceny na Obrázku 2.

Obrázek 2 Scrum tým a role



Zdroj: Rubin, 2013, str. 15

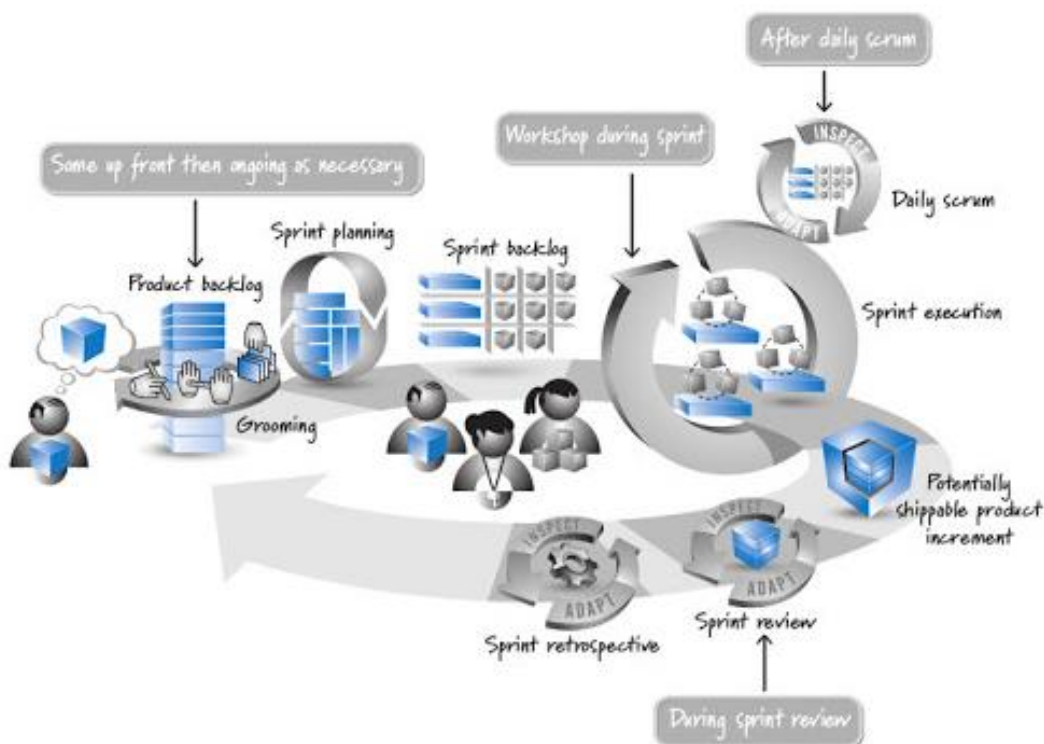
- **Product owner** (produktový vlastník) – ve Scrum týmu je vždy jeden product owner, který je zodpovědný za produkt od jeho vize, vývoje až po doručení zákazníkovi. Důležitou roli zastává v prioritizaci produktového backlogu (Product backlog).
- **Scrum Master** (vlastník procesu Scrum) – v každém týmu je jeden Scrum Master, který podporuje základní principy Scrumu v týmu a dohlíží na dodržování rámce v průběhu vývoje.

- **Development team** (vývojový tým) – představuje uskupení jednotlivců s různými odbornostmi, kteří jsou společně zodpovědní za doručení stanovené práce v daném časovém rámci neboli sprintu (Schwaber, Sutherland, 2018).

Scrum aktivity a artefakty (dokumenty)

Na Obrázku 3 jsou zachyceny aktivity a události, které v rámci Scrumu probíhají, včetně artefaktů, neboli základních dokumentů – produktového a sprintového backlogu. Všechny události i dokumenty společně pomáhají naplňovat tři základní pilíře zmiňované v kapitole 3.1.4 Scrum (Myslín, 2016).

Obrázek 3 Scrum framework (rámec)



Zdroj: Rubin, 2013, str. 17

- **Sprint** – časový úsek pro práci vývojového týmu. Nejčastěji se jedná o čtrnáctidenní úseky, v rámci kterých je doručována práce stanovená ve sprintovém backlogu.
- **Product Backlog** neboli produktový backlog - představuje seznam činností, které jsou potřeba pro dosažení stanoveného výsledku a vytvoření hodnoty pro zákazníka. Produktový backlog tvoří primárně produktový vlastník (product owner), který přináší do vývojového týmu práci.

- **Sprint Backlog** neboli sprintový backlog - vychází z produktového backlogu a obsahuje činnosti, které jsou stanoveny pro dosažení v rámci jednoho daného sprintu. Scrum tým se zavazuje doručit v rámci vymezeného časového úseku práci, kterou do sprintového backlogu vložil.
- **Sprint Grooming** – událost, která probíhá pravidelně jednou za sprint a tým zde ohodnocuje činnosti v produktovém backlogu a produktový vlastník (product owner) je prioritizuje. Jedná se o pravidelnou kontrolu produktového backlogu tak, aby byl stále aktuální a naplňoval cíle týmu.
- **Sprint Planning** neboli plánování sprintu - událost, která probíhá před začátkem každého sprintu a dochází k naplnění sprintového backlogu. Z produktového backlogu se vybírají činnosti, které bude tým následující sprint plnit.
- **Daily Scrum** neboli denní stand-upy – každodenní, maximálně 15 minutová událost, v rámci které se členové vývojového týmu navzájem informují o vykonané práci a plánu pro daný den. Udržuje členy v obraze a zároveň podněcuje ke spolupráci.
- **Sprint Review** neboli zhodnocení sprintu – událost, která nastává vždy na konci sprintu a kde se hodnotí výstupy ze sprintu. Účastní se jej nejen Scrum tým, ale také stakeholderi, popřípadě i zákazník.
- **Sprint Retrospective** neboli retrospektiva sprintu – událost, která probíhá stejně jako sprint review na konci sprintu a slouží pro zpětnou vazbu týmu na uzavřený sprint. Dává možnost členům týmu zhodnotit, jak práce probíhala a navrhnout řešení pro zlepšení na následující sprint (Schwaber, Sutherland, 2018).

Tým je zodpovědný za to, aby doručil práci, kterou si naplánuje na daný sprint. Před umístěním jednotlivých částí práce do sprintového backlogu musí být na události Grooming přihlíženo k dalšímu z agilních pojmů – Definition of ready neboli definice připravenosti podkladů pro práci. Pokud tým doručí vše, co ve sprintovém backlogu má, považuje se sprint za úspěšný. Pro porovnání, zda je práce, kterou tým do backlogu naplánoval hotová, slouží také další z agilních pojmů, Definition of done neboli definice hotové práce (Rubin, 2013).

- **Definition of ready** - jde o ustálenou formulaci, kterou si každý squad stanovuje sám. V jedné či dvou větách by měl být schopný shrnout, v jaké fázi musí být podklady, které ke své práci dostane, aby ji mohl vykonat. Týká se tedy zejména práce, která je závislá na předchozích úkonech jiných týmů.
- **Definition of done** - jde o ustálenou formulaci, kterou si každý squad společně s produktovým vlastníkem stanovuje sám. Podle této definice tým pozná, že je práce hotová. Jsou vymezena kritéria, která musí být pro stav *hotovo* vykonána (Agile Practice Guide, 2017).

Hodnocení efektivity je ve squadech primárně založeno na porovnání naplánované práce ve sprintovém backlogu a na množství doručené práce ve vymezeném čase. Hodnotit efektivitu pouze z tohoto pohledu je však nejen v agilním prostředí neúplné. Aby byly dodány kvalitní výstupy, musí v první řadě tým fungovat i po komunikační a vztahové stránce.

Každému v týmu musí být jasná jeho role, musí být motivovaný svoji práci vykonávat a pro tým jako takový je stěžejní komunikace, jak říkají již principy Agilního manifesta, kapitola 3.1.1 Manifest agilního vývoje software. Pokud v týmu nastanou problémy sociálního aspektu, nejčastěji se řeší na retrospektivě, kde by měla probíhat i otevřená zpětná vazba (Adkins, 2010).

3.2 Pracovní tým

Pracovní tým je stěžejním prvkem pro vytvoření produktu či služby. Katzenbach a Smith (1993, s. 45) definují tým jako *„malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“*

Důležité je zaměřit se na společný cíl či pracovní účel, který odlišuje tým od pojmu skupina. Všechny týmy jsou skupinou lidí, ale ne všechny skupiny se mohou nazývat týmem. Tým je tvořen jednotlivci, kteří mají nastavený společný cíl, kterého chtějí vzájemnou spoluprací dosáhnout, zatímco skupina je tvořena jednotlivci s individuálními cíli a výstupy (Ditullio, 2010).

Agilní způsob řízení stojí na samoorganizujícím se a samořídícím se týmu plném motivovaných lidí. Členové týmu musejí být schopni vzdát se individuálního způsobu přemýšlení a nahradit jej společným myšlením, sdílením zkušeností a převzetím odpovědnosti (Šochová, 2017).

Bahbouh (2011, s. 31) zahrnuje do definice týmu i stěžejní pojem komunikace: „*Tým je malá skupina lidí, kteří se navzájem znají a sdílejí společné cíle, při jejichž dosahování spolu musí průběžně komunikovat.*“ Na podstatu komunikace a osobní konverzace členů v týmu poukazují i hodnoty a principy Agilního manifesta, více v kapitole 3.1.1 Manifest Agilního vývoje software. Vzájemná komunikace členů v týmu je stěžejní pro společné dosahování cíle a dodávání hodnoty zákazníkovi (Kunce, Šochová, 2019).

Mikuláščík (2010) v charakteristice efektivního týmu hovoří o přímé a otevřené komunikaci a spontánní diskuzi o tom, co členové týmu prožívají v návaznosti na úkoly a plnění cílů. Vyzdvihuje také ochotu naslouchat a chápat kritiku jako cestu, jak hledat řešení problémů a posunout se tak dál, k lepším výkonům. Efektivní tým by dle něj měl být schopen hovořit o každém nápadu a myšlence všech svých členů tak, aby všichni rozuměli svým kompetencím a znali své dovednosti. Jedině v případě zapojení všech členů bude tým schopen společně dosáhnout vytyčeného pracovního cíle.

3.3 Sociomapování

Sociomapování je analytická metoda sloužící k tvorbě sociomap, tedy vizuálnímu zachycení struktury uzavřeného systému, nejčastěji týmu, a ke zkoumání dynamiky změn systému na základě získaných dat ze vzájemného hodnocení členů. Za vznikem sociomapování v České republice stojí doc. MUDr. PhDr. Radvan Bahbouh, Ph.D., který tuto metodu představil veřejnosti v roce 1994 a dlouhodobě se vývojem této metody společně se svými kolegy zabývá (Bahbouh 2011; Bahbouh, 1994).

Impulsem pro vznik sociomapování, které vychází z poznatků sociometrie, byla zejména snaha o přehlednější, kvalitnější a na první pohled vše říkající vizualizaci získaných dat o komunikaci jednotlivých členů v týmu. Dalším důležitým prvkem, které mělo novou metodu odlišovat od předcházejících, byla snaha lépe zachytit dynamiku komunikace v týmech. S postupujícím časem se metoda ukázala jako velmi vhodný nástroj, který

umožňuje týmům naučit se dávat si zpětnou vazbu a reálně pracovat na zlepšení komunikace a efektivnější spolupráci (Bahbouh, 2011).

Bahbouh (2011, s. 75) ve své nejnovější publikaci definuje sociomapování jako: „*Soubor metod, který umožňuje převádět údaje o vztazích a podobnostech lidí (dokonce i libovolných objektů) do mapy, která umožňuje přehlednou vizualizaci a exploraci dat.*“

3.3.1 Hlavní princip sociomapování – kódování dat pomocí fuzzy množin

Pro pochopení sociomapování je důležité znát dva základní údaje, pozici a výšku jednotlivců v sociomapě. Zatímco výška reprezentuje průměrnou získanou hodnotu od ostatních členů týmu, pozice odpovídá vzájemnému hodnocení členů týmu. Čím blíže jsou si pak lidé na mapě, tím výše se navzájem v dané charakteristice hodnotili (Bahbouh, 2011).

Aby bylo možné sociální blízkost zachytit matematicky, využívá metoda sociomapování vyjádření pomocí fuzzy množin a stupňů příslušnosti do blízkého okolí daného jedince. Prvním krokem metody sociomapování je tedy kódování získaných dat v podobě vágních slovních hodnocení s využitím fuzzy teorie (Bahbouh, 1994).

Poprvé se o fuzzy logice mluvilo v roce 1965, kdy se o ní v článku zmínil profesor Lofti A. Zadeh. V té době byl popsán hlavní prvek této metody, a to fuzzy množina. V roce 1973 definoval jmenovaný autor ve své publikaci vztah mezi relevancí informace a přesností a pojmenoval jej princip inkompability: „*Když složitost systému roste, naše schopnost formulovat přesná a signifikantní tvrzení klesá až k jistému prahu, za nímž jsou přesnost a relevance vzájemně se vylučujícími charakteristikami...*“ (Zadeh, 1973, s. 22 - 44).

Fuzzy množiny jsou založené na tzv. míře příslušnosti do dané množiny, která je vymezena intervalem $\langle 0,1 \rangle$. Hodnota 0 poukazuje na to, že prvek do množiny zcela jistě nepatří, 1 pak, že prvek do množiny zcela jistě patří. V sociomapování je každému členovi přiřazena konkrétní fuzzy množina reprezentující stupeň náležení zbylých členů k jeho blízkým v intervalu $\langle 0,1 \rangle$. Dolní hranice 0, tedy reprezentuje člena, který zcela jistě není pro popisovaného člověka blízký. Hornice hranice 1, pak člena, který je pro daného člověka zcela jistě blízký. Blízkost pak nabývá různých podob (Novák 1986; Bahbouh, 1994).

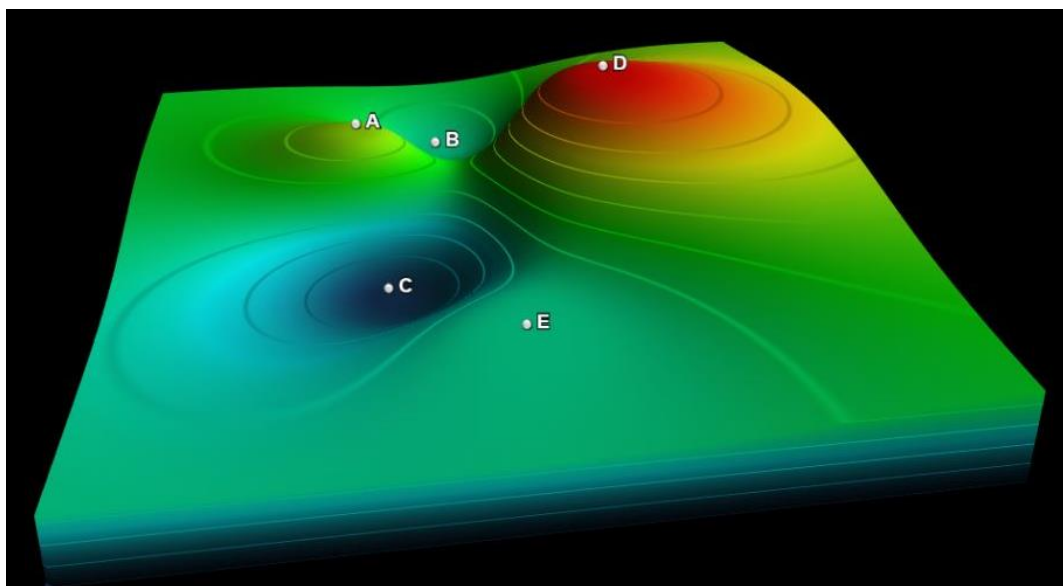
Prostorové souřadnice jsou v sociomapování nahrazeny určením blízkostí zapojených lidí. Data, která se převádějí na fuzzy množiny, pocházejí z hodnocení členů na zvolené škále

a proces převádění na fuzzy množiny se nazývá fuzzifikace (Bahbouh, 2011). Pro podrobnější popis přesného popisu výpočtu pozic jednotlivců v mapě je doporučena odborná literatura².

3.3.2 Sociomapy a jejich interpretace

Vizuální ztvárnění výsledků neboli sociomapa je hlavním výstupem této analytické metody. Na Obrázku 4 lze vidět možné 3D zobrazení výsledné sociomapy, které ulehčuje interpretaci výsledků pro členy týmu. Sociomapa zobrazuje výsledky měření do mapy připomínající pohoří pro jasnější pochopení souvislostí a situace v týmu. Zachycené pohoří je podpořeno vrstevnicemi, jejichž funkce je pouze informativní, mají mapě dodat na autentičnosti a nemají jinou vypovídající hodnotu (Bahbouh, 2011).

Obrázek 4 3D pohled na sociomapu



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

² Analýzou postupu sociomapování se zabývá Radvan Bahbouh ve své knize Sociomapování týmů, kapitola 6, str. 65 – 89. (BAHBOUH, Radvan. *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group, 2011. ISBN 978-80-86149-73-8.)

Sociomapa zachycuje dvě základní charakteristiky:

a) Výška jednotlivce (barevnost a reliéf);

Výšku objektu si lze zjednodušeně představit jako základní nadmořskou výšku v klasických mapách. V publikaci Sociomapování týmů z roku 2011 přirovnává Bahbouh sociomapy k mapám připomínajících krajinu s daným reliéfem a upozorňuje na snazší pochopení vizuálního ztvárnění výsledků. Výška jednotlivce udává míru charakteristiky či proměnné. Nejčastěji vyjadřuje výška průměr získaných hodnot od ostatních ve zkoumané charakteristice na škále 1 – 5, kdy této škále odpovídají vágní lingvistické proměnné (Bahbouh, 1994).

Výška jednotlivce v mapě je podpořena barvou, případně i reliéfem. Vrstevnice slouží pouze pro snazší zobrazení a vnímání výšky, nemají další vypovídající schopnost. Barvy se pohybují na teplotní škále od červené – nejvyšší hodnocení, až po modrou – nejnižší hodnocení, postupně jako v případě duhy. Jednotlivé sociomapy se mohou lišit na základě využití škál v rámci hodnocení. Pokud tým využije pouze průměrné, středové hodnoty, inklinuje sociomapa k zeleným barvám se žlutým nádechem. Pokud tým využije i extrémní hodnocení v obou směrech, mohou být na sociomapách vidět mimo zelená místa i červené a modré oblasti (Bahbouh, 1994).

b) Pozice jednotlivce (vzdálenost mezi subjekty).

Vzdálenost jednotlivých objektů v mapě vysvětluje vztahy členů v týmu. Vypovídá o tom, jak spolu jednotliví členové komunikují a spolupracují. Pokud je mezi některými členy úzký vztah, nacházejí se objekty na mapě blízko sebe. Ti, jejichž komunikace vykazuje problémy nebo jde také o případ, kdy spolu členové delší dobu nepracují na jednom projektu, jsou na mapě od sebe více vzdáleni (Bahbouh, 2011).

3.3.3 Průběh sociomapování v týmu

Měření prostřednictvím sociomapování je jednoduché co do získávání odpovědí od jednotlivých členů, které probíhá na chytrých telefonech, tabletech či počítačích. Vyhodnocení je následně okamžité, kdy se hodnoty převádějí do vizuálního zobrazení pomocí sociomap, které následně tým společně rozebírá a hodnotí za pomoci facilitátora.

V rámci sociomapování se nehodnotí pouze aktuální stav, který v týmu je, ale lze také do sady otázek přidat hodnocení stavu optimálního. Během diskuze nad výsledky, se má tým díky vizuálním podkladům o co opřít a srovnat současný stav s tím, jak by si tým přál, aby byl stav ideální. Neexistuje žádná univerzální ideální sociomapa vhodná pro všechny týmy. Pro každý tým je důležitá diskuze nad stavem současným a ideálním (Bahbouh, 2011).

Facilitátor pomáhá týmu s interpretací sociomap, řízením zpětné vazby a nastavením akčních kroků pro změnu. Předání zpětné vazby může mít různé podoby, doporučený je princip plus – delta, během kterého všichni členové týmu sdělí vždy jednomu konkrétnímu člověku pozitivní hodnocení (plus) a doporučení na zlepšení (delta). Plus neznamena nespecifickou pochvalu, ale konkrétní aktivitu, která se danému člověku podařila a je dobré ji rozvíjet a posílit. Stejně tak delta není negativně hodnotící komentář, ale doporučení, co má daný člověk zlepšit (Bahbouh, 2011).

Po vyjasnění zpětné vazby a doptání se na nejasnosti, by workshop sociomapování měl být zakončen nastavením akčního plánu obsahujícího malé změny u jednotlivců s dopadem na zlepšení v celém týmu. Bahbouh (2011, s. 123) tento stav shrnuje: *„Přestože nemusí nikdo v plné míře vyhovět požadavku ostatních, měl by v tomto směru udělat alespoň malý krok. Na celý akční plán lze tedy nahlížet jako na výměnný obchod malých kroků. Tím je zvýšena motivace zúčastněných, protože za to, co udělají oni, něco recipročně obdrží.“*

4 Vlastní práce

V první části kapitoly bude popsána vybraná korporátní organizace, Česká spořitelna a. s., její historie, portfolio aktivit, původní organizační struktura a změny týkající se agilní transformace společnosti. V kapitole byly použity veřejně dostupné informace z oficiálních webových stránek České spořitelny a. s. a informace získané vlastní pracovní zkušeností z prostředí této organizace. Druhou částí je vlastní šetření, kde jsou stanoveny výzkumné otázky a zpracována případová studie vybraného týmu. Stěžejní část tvoří interpretace výsledků sociomappingu a doporučení pro daný tým vyplývající z výsledků případové studie.

4.1 Vybraná korporátní organizace – Česká spořitelna a. s.

Česká spořitelna a. s. (dále také Česká spořitelna nebo ČS a. s.) je banka s nejdelší tradicí na českém trhu a co do počtu klientů, který je v současné době 4,6 milionů, je také největší bankou v České republice. Mezi klienty, kterým je nabídnuto komplexní portfolio bankovních produktů a služeb, patří nejen fyzické osoby, ale také malé a střední podniky, korporace, města a obce. Česká spořitelna drží vedoucí pozici na trhu v oblasti spotřebitelských a hypotečních úvěrů, podílových fondů či v poskytování firemních úvěrů. Pyšnit se může také největší sítí bankomatů a platbomatů, kterých je více než tisíc sedm set a nejvyšším počtem poboček, kterých je po celém území České republiky více než pět set. Celkové postavení na trhu dovoluje Spořitelně udávat trend v zavádění moderních bankovních služeb i v technologických inovacích.

Česká spořitelna je mimo jiné i jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů. Průměrný počet zaměstnanců je přibližně 10 000. Dohromady má šestnáct dceřiných společností, které se zaměřují na stavební spoření, penzijní připojištění, zajištění energií či realitní činnost. Dlouhodobý cíl, kterým je vést své klienty k prosperitě, naplňuje jedinečným modelem poradenských poboček a také zájmem o finanční zdraví klientů. Využívá k tomu jednu ze svých strategických služeb Moje zdravé finance (MZF). Služba pomáhá klientům ke správné práci s rozpočtem a nastavení finančních produktů dle potřeb klienta a jeho životní situace.

4.1.1 Historie

Česká spořitelna byla založena jako Pražská spořitelna česká 12. února 1825 v budově Zemského sněmu, kde se v současné době nachází sídlo Poslanecké sněmovny. Důvodem založení byla pomoc slabší vrstvě obyvatelstva, a to prostřednictvím ukládání určitých částek a zisku drobných úroků. Téma prosperity je základním kamenem Spořitelny již od samotného počátku. V období První republiky se Spořitelna spolupodílela na financování významných staveb, domů a bytů. Z postavení instituce určené zejména pro vklad hotovosti, rozšířila své postavení i na finanční pomoc celé společnosti.

Po komunistickém převratu, v únoru 1948, byly malé spořitelny znárodněny a sloučeny ve smyslu jedna spořitelna na jedno město. Roku 1967 vznikla jedna Státní spořitelna a o dva roky později byla, jako výsledek přijetí zákona o Československé federaci, rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu. Na konci roku 1991 se Česká spořitelna stala akciovou společností a následoval důležitý milník - rok 2000, kdy se Spořitelna stala součástí střeoevropské finanční skupiny Erste Bank. Erste Bank byla zpočátku 52 % akcionářem, ale o dva roky později, v březnu 2002, vykoupila minoritní akcie a 6. listopadu 2018 se stala 100 % akcionářem České spořitelny.

4.1.2 Portfolio produktů, služeb a aktivit

Portfolio ČS a. s. zahrnuje tradiční bankovní služby a produkty, které jsou poskytovány jednotlivcům, podnikům, městům i velkým korporacím. Do portfolia produktů a služeb lze zahrnout účty a karty, půjčky, hypotéky, spoření, investování a pojištění. Pro jednotlivé skupiny klientů jsou produkty přizpůsobeny.

Společnost rozšiřuje své aktivity i mimo finanční nabídku a ve všech svých aktivitách se drží svého poslání vést klienty a celou společnost k prosperitě. Jedním ze stěžejních projektů posledního roku je výuka finanční gramotnosti s názvem Abeceda peněz. Primárně je cílena na výuku školáků na základních a středních školách a také digitální výuku seniorů. Mezi další aktivity lze zařadit podporu významných kulturních a sportovních akcí. Jedná se například o spolupráci s Českou filharmonií na projektu Má vlast nebo podporu festivalu Smetanova Litomyšl.

Banka také úzce spolupracuje s Nadací České spořitelny, která se zaměřuje na podporu vzdělávání a sociálního podnikání a je největší nadací banky v České republice. Mimo jiné je Česká spořitelna partnerem několika vysokých škol napříč Českou republikou. Zprostředkovává studentům možnost získat praxi již během studia, být v kontaktu s pracovníky banky během nejrůznějších projektů nebo poskytuje pomocnou ruku studentům se psaním závěrečných prací.

4.1.3 Původní organizační struktura

Organizační struktura a fungování České spořitelny se v posledních dvou letech výrazně změnilo. Aby bylo možné pochopit změnu, kterou si banka prošla s přechodem na agilní řízení, které je blíže popsáno v následující kapitole 4.1.4 Banka budoucnosti – Agilní transformace, je důležité znát původní organizační strukturu.

Původní organizační struktura České spořitelny měla tradiční liniový charakter s pěti organizačními stupni. V čele České spořitelny stálo představenstvo, které je složeno z předsedy a šesti členů. Každý člen představenstva měl na starosti jednu divizi, nejvýše postavený organizační stupeň. Jednalo se o divize štábní funkce, finanční řízení, korporátní bankovníctví, retailové bankovníctví, řízení rizik a provoz. Pod každou z divizí spadal další organizační stupeň, jimiž byly úseky. Úseky se následně dělily na odbory spravované odděleními. Posledním a nejnižším stupněm byly jednotlivé týmy.

Představenstvo společnosti řídí Českou spořitelnu a je hlavním orgánem, který zodpovídá za určování strategií a směřování banky. Představenstvo se řídí stanovami společnosti, které jsou odsouhlaseny dozorčí radou. Dozorčí rada je složena z devíti členů, z nichž třetinové zastoupení představují zaměstnanci společnosti, a je kontrolním orgánem nad působností samotného představenstva. Představenstvo i dozorčí rada zůstali nedílnou součástí i přes změny, které v bance nastaly a jsou stále hlavními řídicími orgány.

4.1.4 Banka budoucnosti – Agilní transformace

Česká spořitelna je bankou s nejdelsí tradicí na českém trhu a v roce 2025 oslaví dvousté výročí svého působení. Hlavní představitelé banky i zaměstnanci si však uvědomují, že tradice a klasické postupy nejsou vše a v moderní době je důležité rozvíjet se i v nastupujících, nejen technologických trendech. Svůj rozvoj a směřování, které jde ruku

v ruce s inovacemi a rozvíjející se společností, označuje Česká spořitelna pojmem Banka budoucnosti.

Základním principem, kterým se Banka budoucnosti řídí, je zaměření veškerých svých aktivit na zákazníka/klienta. Aby Česká spořitelna byla konkurenceschopná novým mladým bankám, musí naslouchat svým klientům a pravidelně s nimi komunikovat, plnit jejich očekávání a spolupracovat s nimi během vývoje dalších služeb či produktů. Dalším důležitým prvkem je rozvoj digitálních služeb. Jedná se zejména o snahu snížit počet nedigitalizovaných úkonů jak uvnitř banky, tak v poskytovaných službách klientům.

Banka budoucnosti směřuje k budování vztahu se svými klienty, kterým nechce pouze prodávat své služby a produkty, chce poskytovat zdravé finanční poradenství a naplňovat tak své poslání. To vše pomocí kvalitní práce s daty a personalizovanou nabídkou. Všechny výše zmíněné kroky, zejména pak zaměření se na zákazníka a včasné dodávání produktu, který je dle jeho očekávání, nelze provést bez motivovaných a schopných zaměstnanců.

Hlavním krokem, který má pomoci naplnit představy Banky budoucnosti, je změna uspořádání a organizační struktury. Česká spořitelna se rozhodla využít rostoucího trendu agilního řízení, které je pro naplnění vizí a nového směřování vhodné. V roce 2018 se nechala inspirovat úspěšnými projekty a firmami, které podobnou transformaci absolvovaly, a rozhodla se změnit dosavadní uspořádání pomocí agilní transformace. Hlavní prvky, které transformace vykazuje, odpovídají Spotify modelu, který nese název po úspěšném přechodu firmy Spotify na agilní způsob řízení. Podrobnější informace jsou uvedeny v kapitole 4.2 Agilní řízení České spořitelny. Změny ve fungování společnosti, vznik nových týmů zaměřených na zákazníka a přinášení produktů a služeb, které klient opravdu chce, by měly vést ke splnění klíčových strategických cílů banky do roku 2025:

- **vytvořit ze svých klientů fanoušky³;**

Klient, který je fanouškem, je s bankou spokojen a doporučuje produkty a služby svým přátelům. Má pocit, že může ovlivnit řešení, která banka vyvíjí a cítí, že se o něj banka zajímá.

³ Fanoušek neboli promotér je zaměstnanec, klient či neklient, kdo na otázku “Doporučili byste značku Česká spořitelna svým přátelům a známým?” vybere na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné) hodnotu 9 nebo 10. Jedná se o metriku Net Promoter Score (NPS), která měří spokojenost a loajalitu klientů a zaměstnanců.

- **70 % zaměstnanců je promotéry (skutečnými fanoušky);**

Zaměstnanci banky jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají a vidí, že změny, ke kterým přispívají, mají smysl. Díky novému uspořádání a novým týmům jsou schopni řešit jednotlivé úkoly efektivně.

- **ukazatel poměru nákladů k výnosům (C/I) 45 %.**

Nové uspořádání a myšlení banky směřuje k tomu, že se mají klienti i zaměstnanci dobře. Z toho plyne, že i bance se dlouhodobě daří po ekonomické stránce.

4.2 Agilní řízení České spořitelny

Změnou, která zasáhla celou banku a zejména zaměstnance pracující na centrále, je změna stylu práce, organizace a nového fungování týmů. Hlavní inspiraci našla Česká spořitelna ve Spotify modelu. Přizpůsobila si však některé principy a pravidla svému odvětví, tak jak je v agilním prostředí běžné – neexistuje jednotný návod pro to, jak agilní transformaci provést. Hlavní metodika, tedy vytvoření tribů, squadů a agilní principy práce, zůstává stejná a nejvíce se přibližuje metodě Scrum popsané v kapitole 3.1.4 Scrum.

4.2.1 Uspořádání a role

Prvním a zásadním krokem byla organizační změna v bance a vytvoření velkých multifunkčních jednotek – tribů, které jsou organizačně umístěné přímo pod představenstvem. V každém tribu, který je vždy zaměřen na jednu oblast, jsou zastoupeni zaměstnanci napříč různými expertízami – vývoj produktu, znalost zákazníka, marketing, technologičtí odborníci. Uspořádání banky budoucnosti tedy stojí na následujících jednotkách.

- **Zákaznické triby** – mají za úkol zajistit, aby každý produkt a služba vytvářely skvělý zákaznický zážitek a bance tak přinesly zisk (například tribe Pojištění, tribe Bydlení).
- **Podpůrné triby** – mají za úkol procesně a technologicky doplňovat zákaznické triby a prodejní síť (například tribe Digitálních technologií).
- **Centra expertízy** – skupiny zastřešující odbornost a dodávající svoje služby napříč triby (například Komunikace či HR).

Pobočková síť prozatím zůstává řízena liniově a je napojena na zákaznické triby, které informuje a dává jim zpětnou vazbu od klientů. Mimo agilní transformaci zůstávají také podpůrné týmy zajišťující zejména veškerou administrativu a servis klientů. Pro představu je nové uspořádání zachyceno zjednodušeně na Obrázku 5.

Obrázek 5 Uspořádání Banky budoucnosti



Zdroj: Vlastní pracovní zkušenost v ČS a. s., Vlastní zpracování

V každém tribu jsou vymezené role nezbytné pro jeho fungování. Jedná se o následující role.

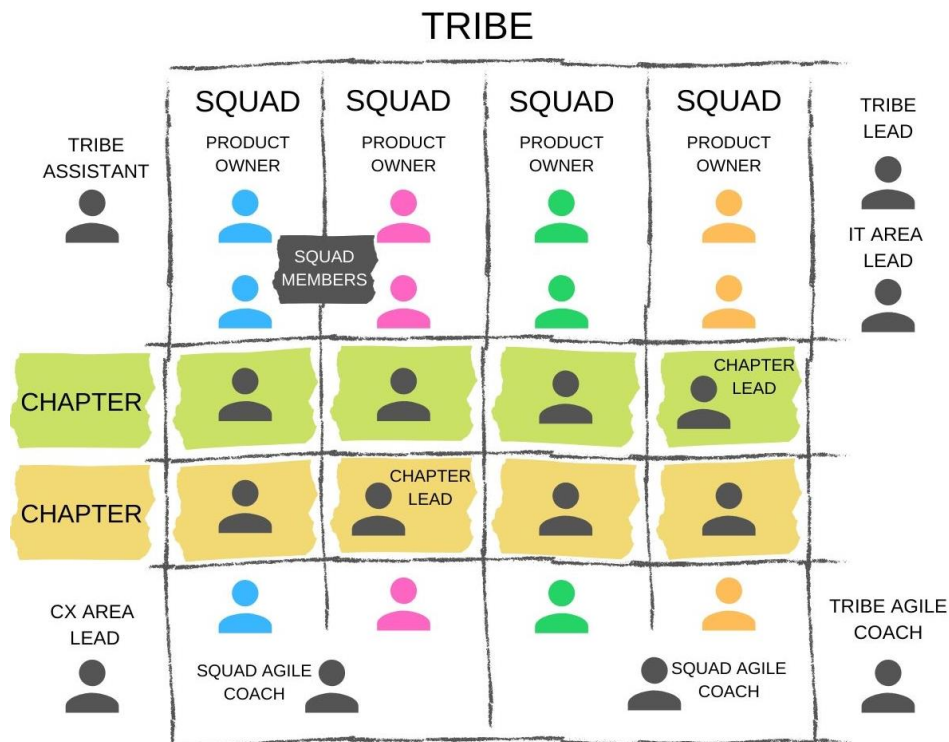
- **Tribe lead** – vede celý tribe a vytváří vhodné prostředí pro práci týmů (squadů) uvnitř tribu. Podílí se také na strategických rozhodnutích, se kterými přichází představenstvo společnosti.
- **Tribe Agile Coach** neboli Tribe Agilní kouč – stará se o správné agilní fungování celého tribu, je expertem na agilní metodologii.
- **IT area lead** – zodpovědný za veškeré IT dodávky v daném tribu. Je v úzké spolupráci s Tribe leadem.
- **CX area lead** – je hlavním podporovatelem proklientského přístupu v tribech i v celé bance. Vytváří zákaznické cesty a přibližuje zaměstnancům v bance jejich klienty.

Tribe obvykle tvoří maximálně 150 lidí, kteří jsou rozdělení do menších agilních týmů neboli squadů. Jedná se o malé, samořiditelné týmy, ve kterých pracuje nanejvýš 10 lidí. Každý je odborníkem na svoji oblast a dohromady se podílejí na vývoji či vylepšení produktu a vzájemně si sdílejí zkušenosti. V každém squadu jsou zastoupeny tyto role:

- **Squad member** neboli člen squadu – je odborníkem na určitou oblast a má společně s ostatními členy squadu zodpovědnost za doručené řešení a kvalitu produktu.
- **Product owner** neboli produktový vlastník – je vlastníkem produktu, který tým vylepšuje nebo vyvíjí. Přináší do týmu práci, prioritizuje ji a rozhoduje, na čem se bude pracovat. Je zástupcem zákazníka ve squadu a komunikuje s ostatními squady.
- **Squad Agile coach** neboli squad agilní kouč – je zodpovědný za správné agilní fungování týmu, podporuje své squady, aby pracovali efektivně a je součástí squadu.

Napříč squady pak existují skupiny zastřešující odbornost. Jedná se o chaptery, do kterých patří vždy několik zástupců ze squadu dle jeho dané expertízy (například chapter pro marketingové experty). Chaptery jsou řízeny Chapter leadem, který je klasickým členem squadu, ale navíc vykonává dodatečnou roli jako podpora zhruba 10 lidí se stejnou odborností. Je zodpovědný za jejich profesní rozvoj. Celková struktura tribu je zachycena na Obrázku 6.

Obrázek 6 Struktura tribu včetně jednotlivých rolí



Zdroj: Vlastní pracovní zkušenost v ČS a. s., Vlastní zpracování

4.2.2 Práce ve squadech

S novým uspořádáním banky a vytvořením nejmenších agilních jednotek, tedy squadů, souvisí i nový přístup k práci. Česká spořitelna zvolila pro nový způsob práce squadů přístup Scrum. Jako každá firma si Česká spořitelna přizpůsobila agilní slovník svým potřebám, proto budou doplněny i běžně používané termíny, které jsou důležité zejména pro pochopení situací v případové studii v kapitolách 4.3 – 4.8 Vlastní šetření.

Prvky, které Česká spořitelna využívá v rámci přístupu Scrum (bližší informace k artefaktům a událostem jsou přiblíženy v kapitole 3.1.4 Scrum):

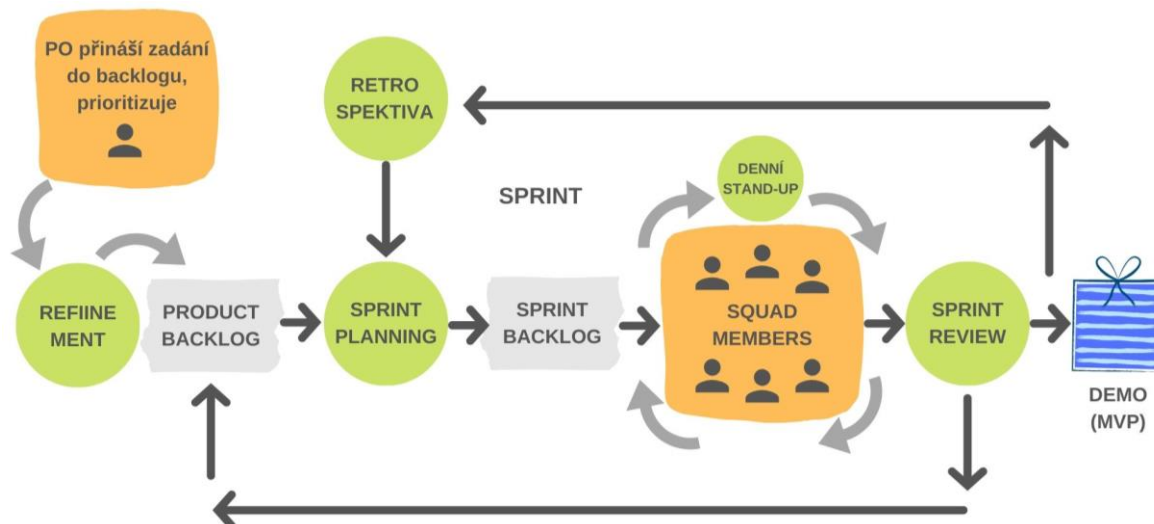
- **Sprint** - týdenní či čtrnáctidenní blok práce

- **Dokumenty, systémy = Artefakty**
 - product backlog
 - sprint backlog

- **Ceremonie = události**
 - Refinement = Grooming
 - Planning
 - Stand-up = Daily Scrum
 - Sprint review + Demo
 - Členové squadu prezentují produktovému vlastníkovi a potažmo svému zákazníkovi vytvořený produkt.
 - MVP – Minimum Valuable Product (Minimum použitelný produkt)
 - Získávají zpětnou vazbu na svoji práci a doporučení na zlepšení pro příští sprint.
 - Retrospektiva

Pro snadnější pochopení práce agilního squadu v České spořitelně a. s. je na Obrázku 7 zachycena metodika Scrum tak, jak je nejčastěji uplatňována v Bance budoucnosti. Jedná se o průběh sprintu v agilních týmech.

Obrázek 7 Scrum – průběh sprintu ve squadech



Zdroj: Vlastní pracovní zkušenost v ČS a. s., Vlastní zpracování

4.3 Vlastní šetření – úvod případové studie a výzkumné otázky

Pro zpracování případové studie, tzv. case study, byl zvolen konkrétní agilní squad, který si prošel opakovaným sociomapováním. Pro možnost pracovat s citlivými výsledky, které se týkají sociálních vztahů v týmu, bylo nutné tým a jednotlivé členy anonymizovat. Pro případovou studii byla upřednostněna úzká spolupráce pouze s jedním vybraným agilním squadem pro dostatečné poznání fungování a následné správné interpretování a přístup k výsledkům sociomapování. Dalším důvodem byla potřeba pracovat s týmem, který již funguje jako agilní squad, má rozděleny role v týmu a zároveň projde alespoň dvěma sociomapováními, aby bylo možné výsledky použít pro srovnání a vyhodnocení. Takových týmů v době zpracování diplomové práce nebylo v České spořitelně a. s. mnoho. Posledním, ale zároveň stěžejním důvodem je, že většina agilních koučů se sociomapováním ve svých týmech teprve začíná, vybraný tým disponuje velmi zkušeným agilním koučem znalým sociomapování.

V této části jsou stanoveny výzkumné otázky týkající se využití metody sociomapování v agilních týmech. Na základě zpracování případové studie je na závěr této části práce, v kapitole 4.8 Vlastní šetření – zodpovězení výzkumných otázek, na otázky odpovězeno. Následuje popis vybraného anonymizovaného squadu včetně informací o jednotlivých členech s vymezením jejich agilních rolí. Charakteristika je doplněna o časovou osu fungování týmu a vymezení situací, které byly v posledním roce agilního fungování stěžejní.

4.3.1 Stanovení výzkumných otázek

Předpokladem, ze kterého vycházejí výzkumné otázky, je pozitivní dopad metody sociomapování na sociální aspekt efektivity týmu. Metoda sociomapování je blíže popsána v kapitole 3.3 Sociomapování.

Výzkumné otázky:

- a) Poskytne sociomapování prostor pro otevřené řešení problémů, které se v týmu objevily?
- b) Pomůže sociomapování odhalit problémy či naopak objevit skryté příležitosti, které nebyly v týmu patrné?
- c) Lze ve výsledcích sociomapování pozorovat změny a vývoj členů týmu v agilních rolích?
- d) Je sociomapování vhodnou metodou pro práci s problémy se sociálním aspektem v agilním týmu?
- e) Je vhodné metodu sociomapování v týmu pravidelně opakovat?

4.3.2 Charakteristika vybraného squadu

Pro případovou studii byl vybrán tým, který oficiálně funguje jako agilní squad od ledna roku 2019. Patří do jednoho ze 14 tribů, které v rámci agilní transformace vznikly. Svoji prací přispívá ke správnému fungování služeb, které jsou klientům poskytovány, a to zejména vývojem a zlepšováním některých aplikací.

Nejedná se o tým, který by v rámci agilní transformace banky vznikl jako nový. Do doby transformace pracovala většina členů již společně v týmu se stejnou agendou a částečně využívali některé agilní metodiky, zejména stand-upy a monitoring své práce. Neměli však svého agilního kouče a produktového vlastníka, který by prioritizoval jejich práci a určoval, kam tým směřuje. Transformace banky se jejich fungování také výrazně dotkla. Došlo k novému rozdělení rolí a úpravě způsobu práce.

Pro přehlednost je vývoj týmu zachycen na jednoduché časové ose na Obrázku 8.

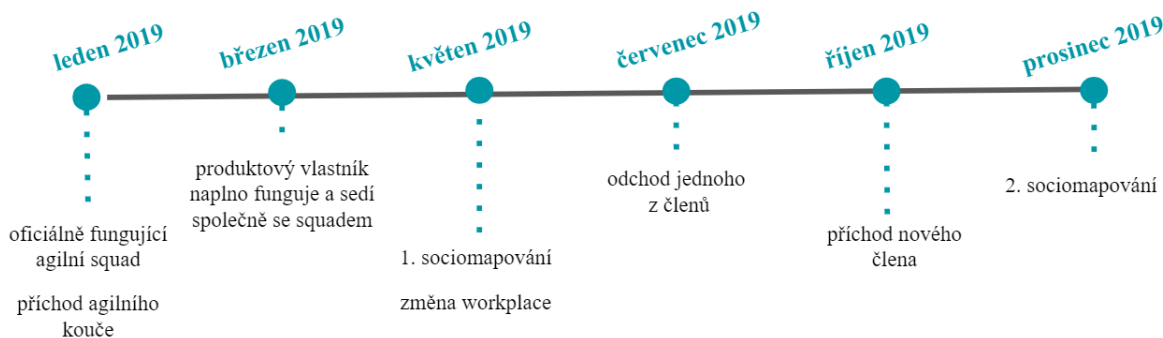
Obrázek 8 Časová osa historie týmu



Zdroj: Česká spořitelna a. s. - stínování týmu, Vlastní zpracování

Pro pochopení následujících kapitol a přiblížení týmu, je na Obrázku 9 zachycena osa fungování týmu jako oficiálního agilního squadu, tedy od ledna 2019. Jsou pojmenovány základní situace, které se do druhého sociomapování staly.

Obrázek 9 Časová osa důležitých situací v agilním squadu



Zdroj: Česká spořitelna a. s. - stínování týmu, Vlastní zpracování

V týmu pracovalo v době prvního sociomapování, tedy v čase, kdy byl poprvé osloven pro spolupráci na této diplomové práci, devět členů týmu, produktový vlastník, chapter lead a agilní kouč – dohromady 12 členů týmu. Při druhém sociomapování byl počet členů stejný, došlo však ke změnám, které budou popsány níže u interpretace výsledků sociomapování. V Tabulce 2 je pro přehlednost a snadnější orientaci v sociomapách každému jednotlivci přiřazeno písmeno abecedy, krátká informace o každém členovi a charakteristika jeho současné agilní role.

Tabulka 2 Označení a charakteristika členů squadu

Označení	Role	Charakteristika člena	Účast na sociom.
A	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • expertíza v obou hlavních oblastech • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
B	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
C	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu po vzniku agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování
D	chapter lead	<ul style="list-style-type: none"> • zajišťuje rozvoj 8 z 9 členů v expertízách • expertíza v obou hlavních oblastech • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
E	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squadu • zkrácený úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
F	product owner	<ul style="list-style-type: none"> • určuje a prioritizuje práci pro squad • v týmu se vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
G	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squad • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
H	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squadu • zkrácený úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
I	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jiný druh expertízy než zbytek squadu • v týmu se vznikem agilního squadu • patří do jiného chapteru než ostatní • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
J	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
K	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • jedna ze dvou hlavních expertíz • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	1. sociomapování 2. sociomapování
M	squad member	<ul style="list-style-type: none"> • dočasné působení v týmu, učí se zde expertíze • v týmu před vznikem agilního squadu • plný úvazek 	2. sociomapování
X	agile coach	<ul style="list-style-type: none"> • role facilitátora během sociomapování • v týmu se vznikem agilního squadu 	1. sociomapování 2. sociomapování

Zdroj: Česká spořitelna a. s. – stínování týmu, Vlastní zpracování

4.4 Vlastní šetření – 1. sociomapování (květen 2019)

Sociomapování u vybraného týmu proběhlo během jednoho roku dvakrát. Poprvé v květnu 2019, tedy pět měsíců od oficiálního uspořádání v rámci agilní transformace a následně sedm měsíců poté, v prosinci 2019.

Po pěti měsících od doby, kdy tým začal fungovat jako oficiální agilní squad, se všech jedenáct členů zúčastnilo prvního sociomapování. Metoda měla doplnit a obohatit jednu z agilních ceremonií, retrospektivu. Bližšímu popisu ceremonií neboli událostí či aktivit se věnuje kapitola 3.1.4 Scrum. Sociomapování mělo také pomoci správně pojmenovat a srozumitelně popsat problémy, které se ve vztazích v týmu objevily. K problémům přispěla i nezkušenost s dáváním si konstruktivní zpětné vazby navzájem mezi členy týmu. Měření se účastnil i produktový vlastník a chapter lead.

Agilní kouč měl v měření důležitou roli, a to úlohu facilitátora. Tým dobře zná a je schopen reagovat na výsledky v mapách s dostatečnou znalostí předcházejících situací a vztahů. V tomto případě byl kouč samotným iniciátorem, a to z důvodu vnímání určitých problémů v týmu, které měly dopad na celkovou efektivitu a vztahy. Pro vedení sociomapování v týmu, a zejména pro pomoc s následnou interpretací, je dobrý facilitátor stěžejní. Je důležité, aby byl schopen týmu pomoci interpretovat výsledky, které ale primárně komentuje a zdůvodňuje právě samotný tým.

Sestava otázek v prvním sociomapování je zaměřena na komunikaci a odpovídá sestavě, kterou Česká spořitelna pro sociomapování využívala u prvních agilních týmů, které měřením prošly. Postupně se s více měřeními a zapojenými týmy sestavy otázek vyvíjely. Sestava, která byla pro případový tým použita pro první měření, obsahuje dohromady čtyři oblasti založené na principu hodnocení jednotlivých členů navzájem na nabídnuté škále. Ke každé ze čtyř následujících oblastí je vždy přidělena konkrétní otázka, na kterou členové týmu odpovídají vzhledem k ostatním. Následuje výčet oblastí a konkrétních otázek, na které tým odpovídal v době prvního sociomapování.

- **SDÍLENÍ INFORMACÍ**
 - *Máte od svých kolegů všechny potřebné informace ke své práci?*
- **KVALITA KOMUNIKACE**
 - *V jaké kvalitě Vám kolegové dodávají výstupy, které potřebujete pro svou práci?*
- **DŮLEŽITOST KOMUNIKACE**
 - *Jak důležitá je pro vás komunikace s kolegy v týmu, abyste mohl(a) pracovat co nejefektivněji?*
- **ZPŮSOB KOMUNIKACE**
 - *Jak Vám vyhovuje způsob komunikace kolegů v týmu při řešení pracovních záležitostí?*

Hodnocení probíhá jednoduše prostřednictvím mobilních telefonů, tabletů či notebooků. Bližší informace jsou popsány v kapitole 3.3.3 Průběh sociomapování v týmu. Výsledkem jsou pak jednotlivé sociomapy ke každé otázce, na které jsou zachyceni všichni členové dle získaných hodnot od ostatních a hodnot udělených ostatním. Pro správnou interpretaci je důležité připomenout dvě základní charakteristiky sociomapy, které jsou detailněji popsány v kapitole 3.3.2 Sociomapy a jejich interpretace:

- a) **výška jednotlivce na mapě** – průměrná hodnota získaná od ostatních členů týmu;
- b) **pozice jednotlivce na mapě** – vzdálenost mezi členy týmu odpovídající vzájemnému hodnocení. Čím blíže jsou si lidé na mapě, tím intenzivnější jsou jejich vazby v dané oblasti hodnocení.

V následujících podkapitolách budou postupně interpretovány výsledky prvního sociomapování. Pro pochopení je sociomapa vždy doplněna o číselné hodnoty, průměry jednotlivců získané od ostatních členů v týmu, které představují výšku a barevnost členů na sociomapě. Doplněn je také celkový průměr týmu. Ke každé ze sociomap je přiřazen komentář týkající se hlavních zjištění. Tvrzení jsou podložena nejen samotnými výsledky a průměry týmu, ale také stínováním týmu a zpětnými vazbami od jednotlivých členů, které proběhly po workshopu sociomapování.

4.4.1 Sdílení informací – interpretace sociomapy

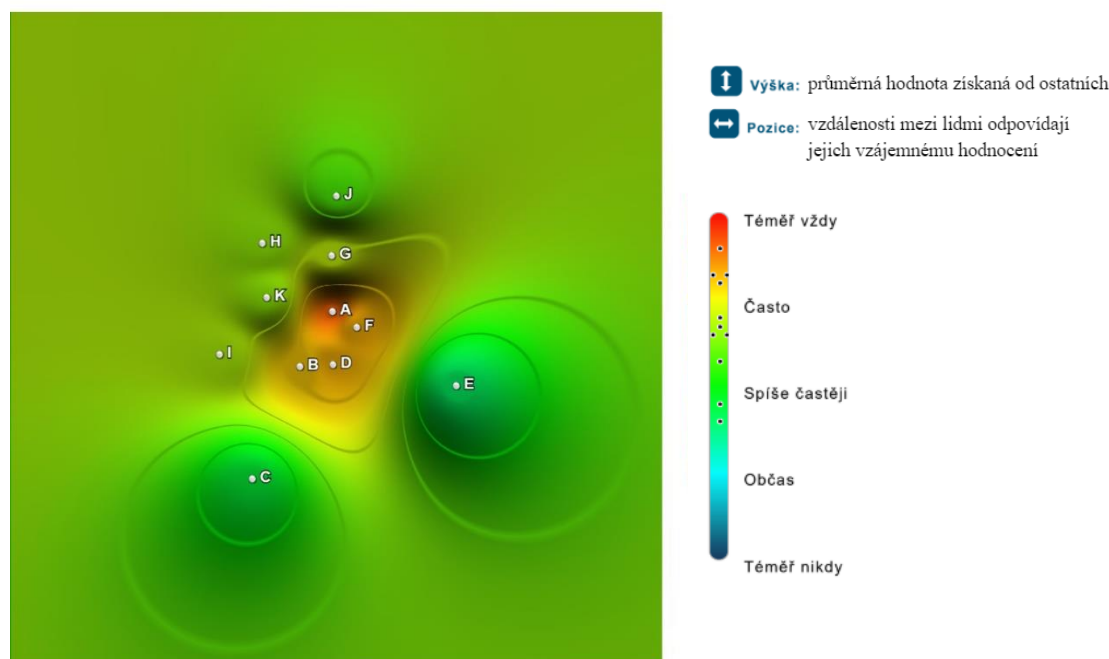
Členové v týmu odpovídali v rámci oblasti sdílení informací na níže položenou otázku a mohli své odpovědi umisťovat na škálu od *téměř nikdy (1)* až *téměř vždy (5)*.

Otázka: Máte od svých kolegů všechny potřebné informace ke své práci?

Otázka se zaměřuje na sdílení informací mezi jednotlivými členy v týmu, které jako takové souvisí s komunikací členů. Vzájemné informování se o tom, co který člen squadu dělá a na čem pracuje, je v agilně fungujícím týmu stěžejní. K lepšímu sdílení informací přispívají jednotlivé ceremonie, které ve squadu v rámci České spořitelny fungují. Jde zejména o ranní stand-upy, kdy každý člen jednotlivě informuje tým o tom, na čem dělal předchozí den a jakou část práce udělá v daný den.

Ke sdílení informací důležitých pro práci členů slouží také refinement neboli grooming, kde si členové týmu společně s produktovým vlastníkem dopodrobna plánují produktový backlog. Informace o ceremoniích, které squady v České spořitelně využívají, jsou popsány v kapitole 4.2.2 Práce ve squadech.

Obrázek 10 Sociomapa zachycující Sdílení informací (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Na hodnotící škále vedle Obrázku 10 lze pozorovat umístění jednotlivých hodnocení od *občas* až po *téměř vždy*. Pro týmy, které se se sociomapováním setkávají poprvé a cítí, že fungování týmu není optimální, je typické dávat spíše střední a lepší hodnoty. Takové hodnocení pak nevede k objektivním výsledkům. Týmy, které si již více věří nebo opravdu chtějí problémy řešit, využívají pro hodnocení širší škálu. U týmu zvoleného pro případovou studii lze říci, že se snažili vyvarovat neutrálních hodnocení a umisťovali své odpovědi na širší škále.

V následující Tabulce 3 jsou zachyceny průměry jednotlivých členů týmu získané od ostatních v otázce týkající se sdílení informací. Zeleně jsou označena pole s nejvyšším získaným průměrem (blíží se hodnotě 5 nebo výrazně nad průměrem týmu), červeně jsou naopak označena pole s hodnotou pod průměrem týmu.

Tabulka 3 Průměrné hodnoty od ostatních: Sdílení informací

označení člena	1. sociomapování SDÍLENÍ INFORMACÍ
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,6
B	4,2
C	2,8
D	4,3
E	2,6
F	4,3
G	3,8
H	3,6
I	3,7
J	3,3
K	3,6
M	v týmu nebyl
průměr squadu	3,71

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Ze sociomapy a z Tabulky 3 je patrné, že spolu členové týmu sdílejí informace spíše často až často. Poukazuje na to jak převažující zelená barva v mapě, tak průměr celého týmu.

Většina členů se pohybuje blízko průměru týmu. Nad průměrem se nachází člen A, B, D a F. Naopak pod průměrem týmu je člen C a E.

Hlavní zjištění ze sociomapy Sdílení informací:

- **Člen A je co do sdílení informací pro ostatní stěžejním;**

Člen A je umístěn ve středu mapy, v nejtmaší barvě a od ostatních získal také nejvyšší průměr. Důvodem je zejména znalost obou expertíz, kterou má, a je tak klíčový pro práci ostatních, se kterými často komunikuje. Ostatní členové od něj získávají potřebné informace ke své práci. Výrazně nad průměrem týmu a ve středu mapy se pohybuje také člen B. Důvodem je pravděpodobně velmi dobrá znalost expertízy, kterou má, a sdílení zkušeností s ostatními členy.

- **Nejméně informací dostávají ostatní od členů C a E;**

Jedním z důvodů, proč se člen C nachází na sociomapě nejdál od hlavního centra týmu, může být sžívání se s novým týmem. Na rozdíl od všech ostatních členů je v týmu teprve od února 2019 a na fungování týmu si teprve zvyká. Jde o domněnku, kterou zbytek týmu potvrdil, ale zdůraznil také neochotu člena C spolupracovat.

Důvodem umístění člena E na sociomapě a podprůměrného hodnocení od ostatních, může být částečný úvazek, který v týmu má. Částečný úvazek má ale i člen H, který se na mapě pohybuje v blízkosti ostatních a průměr, který získal od ostatních, je blízko celkovému průměru týmu. Zkrácený úvazek zřejmě není hlavní překážkou člena E, může se jednat o kombinaci juniorních znalostí oproti ostatním členům týmu.

- **Product owner (F) a chapter lead (D) s týmem sdílejí dostatek informací;**

Role produktového vlastníka (product owner) a chapter leada jsou pro sdílení informací v agilním týmu nezbytné a nacházejí se proto ve středu mapy blízko všem členům. Product owner přináší do týmu zadání práce, které prioritizuje, je tedy důležitý ve sdílení informací. Chapter lead předává informace pro vylepšení expertíz a na mapě se v této pozici nachází také z toho důvodu, že v počátcích fungování týmu po agilní transformaci částečně suploval roli produktového vlastníka do doby, než současný produktový vlastník začal fungovat naplno s týmem. Ve středu mapy se oba nacházejí z důvodu, že sdílejí informace se všemi členy týmu pravidelně a zároveň jsou si blízcí navzájem.

- Některým členům týmu je ve sdílení informací blíže člen A než product owner a chapter lead (D).

Z hlediska agilní teorie lze v mapě vidět zajímavý výsledek – některým členům týmu (zejména G, H, J, K) je co do blízkosti, tedy vzdálenosti na sociomapě, blíže člen A spíše než product owner (F) a chapter lead (D). Ukazuje to na zvýšenou soběstačnost týmu a snahu sebeřízení, což je dle agilní teorie správně.

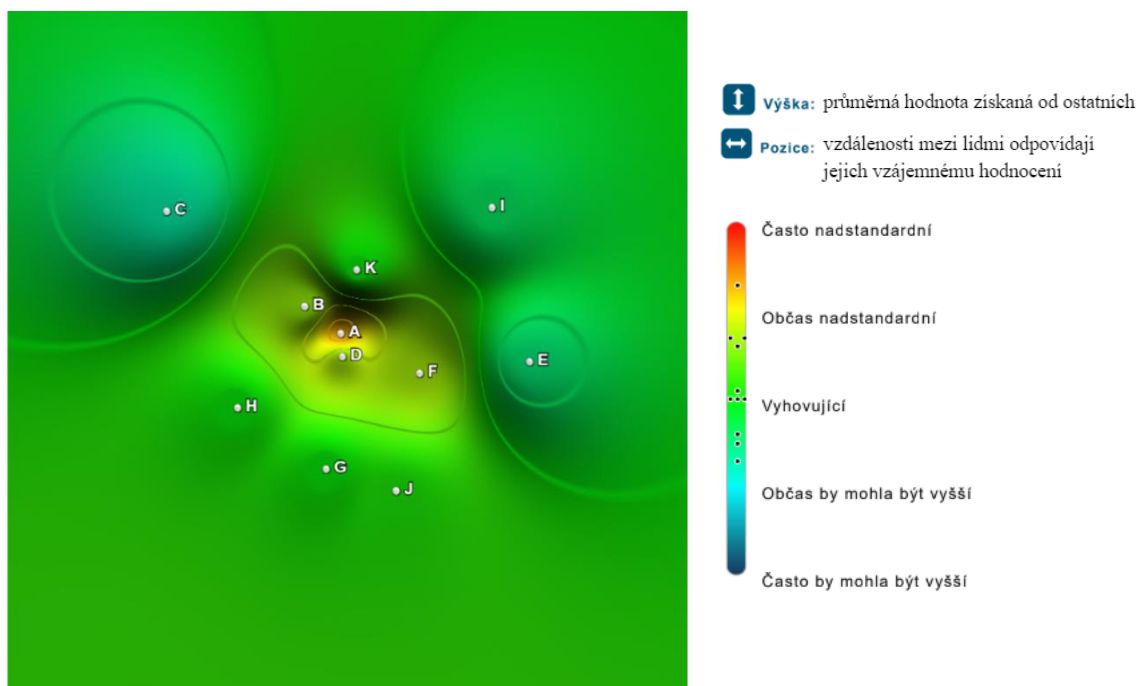
4.4.2 Kvalita komunikace – interpretace sociomapy

Ve druhé oblasti, která se týká kvality komunikace, byla stanovena škála pro hodnocení ostatních od *občas by mohla být vyšší (1)* až po *často nadstandardní (5)* kvalita komunikace.

Otázka: V jaké kvalitě vám kolegové dodávají výstupy, které potřebujete pro svou práci?

Otázka na kvalitu komunikace souvisí velmi blízce se sdílením informací. Lze hledat propojení mezi ochotou sdílet informace a mírou toho, jak kvalitní dané informace jsou pro efektivitu práce týmu. Kvalitou je v této otázce míněno, zda informace, které si členové navzájem sdílí, mají potřebnou úroveň pro výslednou práci.

Obrázek 11 Sociomapa zachycující Kvalitu komunikace (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Členové týmu se nejčastěji pohybují v hodnotách *vyhovující až občas nadstandardní* kvality komunikace. Ve srovnání s využitím škály u otázky týkající se sdílení informací, Obrázek 10, je vidět posun škály níže, odpovídá tomu také celkové zabarvení sociomapy do zelenomodré barvy. Lze tedy odvodit, že co do kvality komunikace mají někteří členové prostor pro zlepšení. Důvodem nižší kvality může pravděpodobně být nové fungování týmu a zvykání si na změny s příchodem agilní transformace.

Obecné shrnutí ze sociomapy lze potvrdit také v Tabulce 4 s průměrnými hodnotami, které si členové navzájem udělili. Průměr týmu se pohybuje kolem hodnoty 3,16 tedy *vyhovující* kvalita komunikace. Pod průměrem týmu jsou členové C, E a I. Průměr týmu naopak převyšují členové A, B, D, F, stejně jako tomu bylo u otázky týkající se sdílení informací.

Tabulka 4 Průměrné hodnoty od ostatních: Kvalita komunikace (květen 2019)

označení člena	1. sociomapování KVALITA KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,3
B	3,6
C	2,3
D	3,7
E	2,5
F	3,7
G	3,0
H	3,1
I	2,6
J	3,1
K	3,0
M	v týmu nebyl
průměr squadu	3,16

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění ze sociomapy Kvalita komunikace:

- **Kvalita informací, kterou si navzájem předávají, vyhovuje členům A, B a D a zároveň je také nejvyšší v týmu;**

Člen A je nejzkušenějším členem týmu co do znalosti obou expertíz. Ostatní od něj získávají kvalitní informace potřebné pro svoji práci. Blízko si jsou navzájem se členem D (chapter lead) a členem B, kteří jsou oba ve svých expertízách velmi zkušení a vzájemné předávání informací, co do kvality, jim vyhovuje.

Člen D je pro tým velmi hodnotný v tom, že ovládá stejně jako člen A znalosti obou expertíz. Vzhledem k tomu, že ale zastává kromě klasické role člena týmu i roli chapter leada, nevěnuje se práci s použitím těchto expertíz v takové míře jako člen A. Zároveň lze dle hodnocení v Tabulce 4 vidět, že kvalita, ve které všichni tři členové dodávají výstupy, ostatním členům vyhovuje.

- **Členové C a E nejen, že nesdílí dostatek informací s týmem, ale ani výstupy nedodávají v požadované kvalitě;**

Členové C a E jsou na mapě opět vyčleněni dál od středu týmu. Na Obrázku 10 bylo patrné, že s týmem nesdílí dostatek informací, tak jak by členové týmu potřebovali. Na sociomapě kvality komunikace, Obrázek 11, lze pozorovat, že výstupy, které dodají, nejsou ani v požadované kvalitě.

U člena C může být důvodem sžívání se s týmem, ale zároveň může tento výsledek ukazovat na počínající problémy se zapadnutím do týmu a neochotu spolupracovat, případně nepochopení agilního způsobu fungování týmu. Člen E je v týmu již dlouho a pracuje na zkrácený úvazek. Kvalita předaných informací by tím však neměla být ovlivněna a opět lze tedy hovořit o možných nedostatcích v expertíze a motivaci tohoto člena.

- **Člen I sdílí s týmem potřebné informace, ale je důležité, aby zapracoval na jejich kvalitě;**

Člen I vyšel v hodnocení průměru kvality komunikace podobně jako členové C a E. Jedná se ale o jiný případ. Člen I vykonává odlišnou práci než zbytek týmu a co do sdílení informací je týmu blízko a informace sdílí často. Dle hodnocení ostatních členů ale není kvalita těchto informací taková, jakou by ke své práci potřebovali. Jedná se o jeden

z potenciálních problémů, a to z důvodu, že je tento člen stěžejní pro práci ostatních, kdy jim pomáhá specifikovat zadání od jiných týmů. Zde je patrný prostor pro zlepšení.

- **Product owner (F) se snaží předávat informace v požadované kvalitě všem členům rovnoměrně.**

Produktový vlastník F, který se se svojí rolí od počátku fungování agilního squadu sžívá a je pro něj nová, se snaží všem členům dodávat kvalitní informace, které jsou pro jejich fungování a práci důležité. Je stěžejní rolí v týmu co do prioritizace práce a informování týmu o případných změnách přicházejících z Tribu či představenstva. Je tedy dobře, že se v sociomapě zachycující kvalitu informací pohybuje blízko všem a blízko středu.

To, že produktový vlastník není středobodem mapy s červenou barvou a nejvyšším průměrem, je správnou známkou, že tým chápe agilní způsob práce a fungování squadu. Je patrné a z hlediska agilní teorie správné, že členové týmu nezaměňují roli product ownera za manažera týmu, ale berou ho jako součást týmu.

4.4.3 Důležitost komunikace – interpretace sociomapy

Škála pro oblast důležitosti komunikace pro hodnocení ostatních členů byla od *vůbec (1)* není komunikace s ostatními důležitá, až po komunikace je *kriticky (5)* důležitá.

Otázka: Jak důležitá je pro vás komunikace s kolegy v týmu, abyste mohl (a) pracovat co nejefektivněji?

Důležitost komunikace poukazuje zejména na závislost jednotlivých členů na ostatních a na spolupráci, bez které se v každodenní práci neobejdou. Dle agilní teorie by rozmístění na mapě mělo být ideálně takové, že se blízko všech členů v týmu bude nacházet produktový vlastník (F). Jeho role je pro samořídící se tým stěžejní v důležitosti komunikace zejména z důvodu prioritizace práce a řízení očekávání stakeholderů⁴. Hodnocení produktového vlastníka by tedy v průměru mělo být vysoké, ale ne nutně nejvyšší ze všech.

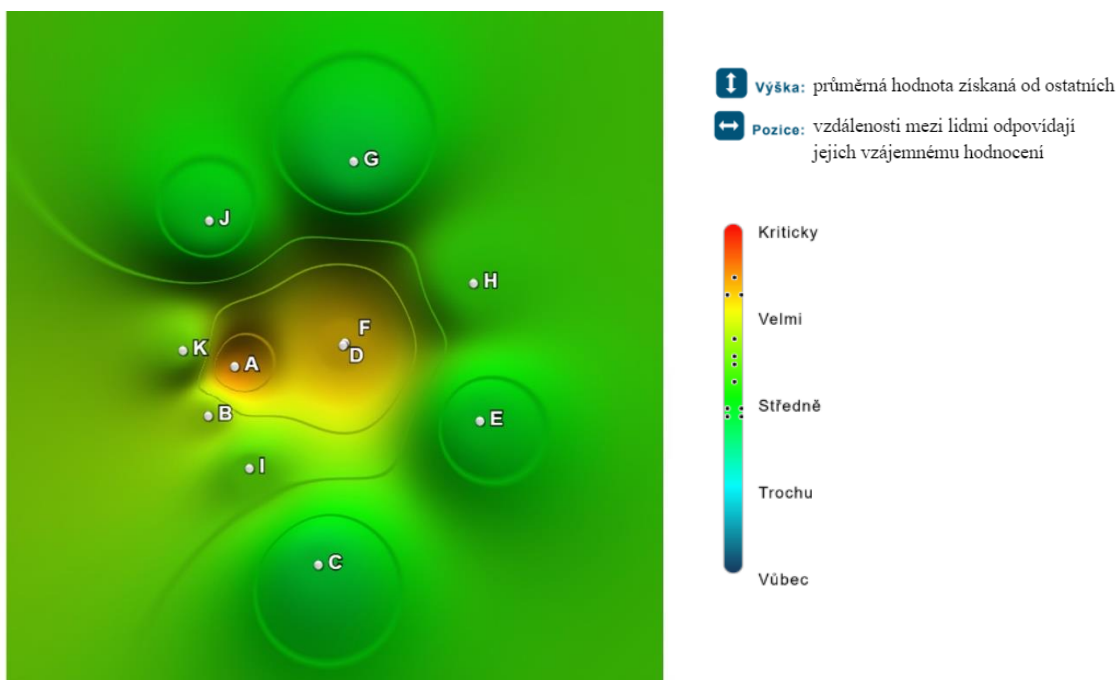
Ostatní členové by měli být rovnoměrně rozděleni kolem product ownera v blízkosti těch členů v týmu, se kterými vzhledem ke svým expertízám a projektům spolupracují a je pro

⁴ Stakeholder – všechny zainteresované strany, na které má práce daného squadu dopad, ať už pozitivní či negativní.

ně důležité s danými členy komunikovat. Agilní teorie upozorňuje na samořiditelný tým, ve kterém je komunikace nejdůležitějším prvkem.

V případě týmu zvoleného pro případovou studii se jedná o zajímavou skutečnost, kde je chapter lead, který rozvíjí většinu týmu v expertízách, součástí samotného týmu. Předpokladem tedy je, že by se v důležitosti komunikace měl chapter lead pohybovat v blízkosti všech, až na člena I, který spadá do jiného chapteru.

Obrázek 12 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Tým v hodnocení důležitosti komunikace využil užší škálu hodnocení od hodnot *středně důležité* komunikace až po hodnocení mezi *velmi až kriticky důležitou* komunikací. Zachycuje to také barevnost sociomapy, která je převážně zelená se žlutým středem. Lze zde pozorovat spíše pozitivní hodnocení důležitosti komunikace.

Komunikace členů ve squadu je v průměru středně až velmi důležitá, jak ukazuje průměr v Tabulce 5. Nad průměrem týmu se jako v předchozích oblastech pohybují člen A, D a F. Naopak pod průměrem se v důležitosti komunikace nachází více členů než u sdílení informací a kvality komunikace. Může se jednat o jeden z příznaků zavedení nových prvků agilního způsobu fungování týmu, na které nebyl tým dříve zvyklý. Každý člen dříve plnil svoji práci za sebe, nyní tvoří práci společně a mohou se stále potýkat s tím, kdo je pro koho v týmu důležitý.

Tabulka 5 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace

označení člena	1. sociomapování DŮLEŽITOST KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,4
B	3,7
C	2,8
D	4,2
E	2,9
F	4,2
G	2,8
H	3,2
I	3,4
J	2,9
K	3,5
M	v týmu nebyl
průměr squadu	3,45

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění ze sociomapy Důležitost komunikace:

- **Product owner (F) je pro tým z hlediska komunikace velmi důležitý;**

Role produktového vlastníka je v agilní teorii pro fungování squadu stěžejní z důvodu informovanosti týmu, přinášení zadání práce do týmu a prioritizace práce. Na sociomapě z května lze vidět, že je všem členům zhruba stejně blízko, zároveň získal od ostatních vysoké hodnocení, které je nad průměrem týmu (Tabulka 5). Nejblíže je produktovému vlastníkovi v důležitosti komunikace jako první chapter lead D a jako druhý člen A.

- **Product owner (F) a chapter lead (D) se v týmu vzájemně potřebují;**

Na sociomapě je blízkost člena F a D nepopíratelná. Znamená to, že si na škále dali vzájemně nejvyšší hodnocení. Chapter lead byl v době prvního sociomapování pro člena F stěžejní, pomáhal mu se na roli adaptovat a do doby, než produktový vlastník s týmem začal oficiálně fungovat, do března 2019, částečně suploval jeho roli.

Z hlediska agilní teorie je důležité, aby fungoval vztah mezi agilním koučem, chapter leadem a product ownerem. Vzájemná komunikace je pro ně stěžejní a důležitá.

- **Člen A je pro tým z hlediska komunikace velmi, až kriticky důležitý;**

Umístění člena A ve středu sociomapy, i nejvyšší průměr získaný od ostatních v Tabulce 5, se ve výsledcích squadu opakuje. Jak již bylo popsáno, je to z důvodu znalosti obou expertíz a pro efektivitu týmu je komunikace s tímto členem velmi důležitá.

- **Pro efektivitu týmu je komunikace se členy C, E, G a J méně důležitá;**

Členové C, E, G a J získali od ostatních členů podobné hodnocení, které se pohybují pod průměrem týmu, jak je zřejmé v Tabulce 5. Co do vzdálenosti od ostatních členů týmu jsou rozmístěni dál od hlavního středu se členem A, D a F. Důvodem vzdálenosti mohou být práce na izolovaných projektech, a proto není pro ostatní komunikace s nimi tak častá a důležitá.

- **Členové A, B, K jsou pro sebe v komunikaci důležití.**

Členové B a K mají stejnou expertízu, kterou se společně snaží více rozvíjet a učit se od člena A. Lze tak vysvětlit jejich vzájemnou blízkost. Semknutí této skupiny vyjadřuje, že si vzájemně dali nejvyšší hodnocení co do důležitosti komunikace.

4.4.4 Způsob komunikace – interpretace sociomapy

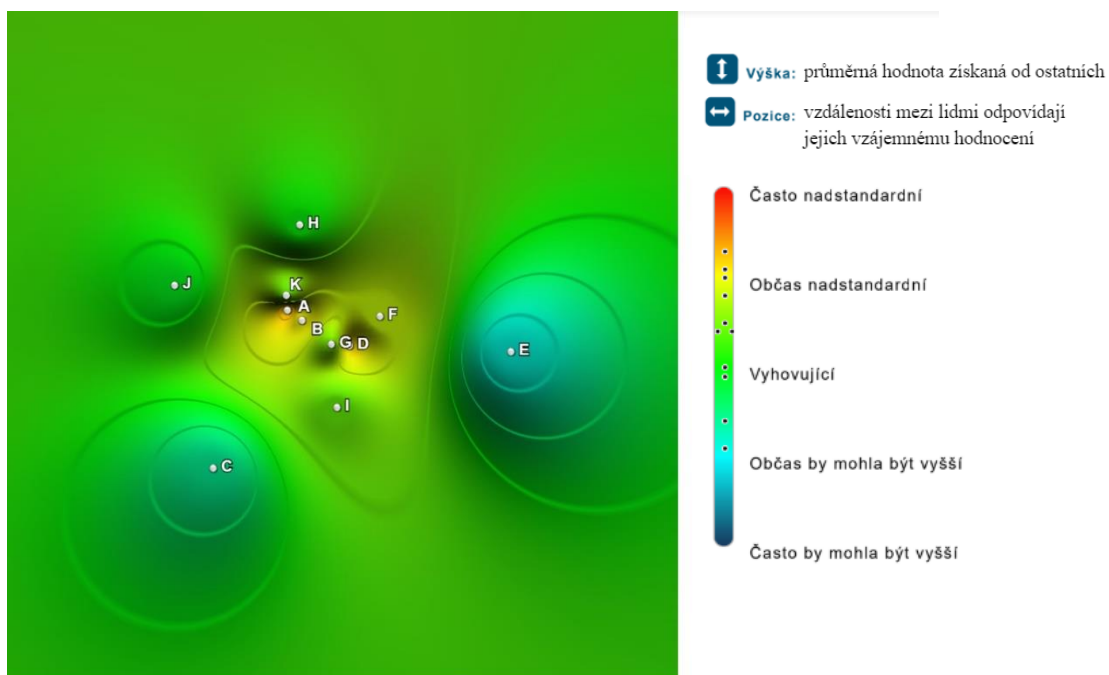
Škála pro oblast týkající se způsobu komunikace jednotlivých členů byla u otázky níže stanovena od *často by mohla být vyšší (1)* až po *často je nadstandardní (5)*.

Otázka: Jak vám vyhovuje způsob komunikace kolegů v týmu při řešení pracovních záležitostí?

Otázka se zaměřuje na jiný aspekt komunikace, a to na způsob, jakým jsou informace v týmu mezi členy předávány a jak celková komunikace probíhá.

Co do způsobu komunikace je zřejmé, že členové využili širší škálu hodnocení než v předchozích oblastech. Hodnocení se pohybuje od *občas by mohla být komunikace vyšší* až po *Občas je komunikace nadstandardní*. Potvrzuje to i barevnost sociomapy na Obrázku 13 s převažující zelenou barvou s dvěma modrými oblastmi a žlutým středem.

Obrázek 13 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomappingů, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Tabulka 6 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace

označení člena	1. sociomapping ZPŮSOB KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,3
B	4,0
C	2,4
D	4,1
E	2,1
F	3,8
G	3,5
H	3,0
I	3,4
J	2,9
K	3,4
M	v týmu nebyl
průměr squadu	3,35

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Průměr squadu viditelný v Tabulce 6 ukazuje na celkově vyhovující způsob komunikace. Výrazně nad průměrem se pohybuje opět člen A, B a D. Produktový vlastník se nachází také nad průměrem týmu, ale nejde již o tak výrazné hodnocení od ostatních. V oblasti způsobu komunikace získali nízké hodnocení opět členové C a E, jak ukazuje nejen modrá barva na sociomapě na Obrázku 13, ale také průměry obou členů v Tabulce 6.

Hlavní zjištění ze sociomapy Způsob komunikace:

- **Více než polovina členů týmu (6 členů) si je ve způsobu komunikace výrazně blízko;**

Na sociomapě způsobu komunikace je vidět skupina ve středu mapy zachycující členy týmu, kteří si jsou co do způsobu komunikace blízcí, a vyhovuje jim, jak komunikace probíhá. Důvodem je pravděpodobně historie týmu, kdy tyto členové spolu pracovali již před oficiálním vznikem agilního squadu a již věděli, jak spolu efektivně komunikovat.

- **Nejvzdálenější týmu je ve způsobu komunikace člen C a E;**

Způsob komunikace se členem E by dle získaného průměru od ostatních v Tabulce 6 mohl být občas lepší. Je to patrné i ze vzdálenosti od všech členů na sociomapě. Opět se tedy potvrzuje, že zkrácený úvazek nebude hlavním důvodem problému člena E. Jeho komunikace je celkově slabší a zřejmě nelpí ani na způsobu, jak informace s ostatními sdílí. Stejně tak je na tom člen C, který se v předchozích hodnoceních nacházel také pod průměrem týmu. Způsob jeho komunikace je vnímán tak, že by mohl být občas lepší. Člen C je v týmu nový od února 2019 a může si tedy teprve zvykat na způsoby, jak agilní squad funguje a předává si informace. Předchozí výsledky ale poukazují na to, že v komunikaci do týmu příliš nezapadá. Důležitá je proto zpětná vazba následující po samotném sociomapování, která poskytuje prostor otevřeně o problému hovořit a nastavit akční kroky.

- **Členové H a J jsou si co do způsobu komunikace blízko, společně se členem K.**

Přestože získali členové od ostatních hodnocení nižší než je průměr týmu, jejich způsob komunikace je pro tým stále vyhovující. Odpovídá tomu i jejich vzdálenost na mapě od ostatních, která není tak výrazná jako u členů C a E. Zároveň jsou si členové H a J hned po prvním členu K, nejbližší. Důvodem je občasná práce na společném projektu v době sociomapování a znalost stejné expertízy.

4.5 Vlastní šetření – 2. sociomapování (prosinec 2019)

Druhé sociomapování se odehrálo po sedmi měsících od prvního měření. Squad si tak vyzkoušel dvě sociomapování během jednoho roku. Druhé sociomapování se zúčastnilo všech jedenáct členů týmu a agilní kouč opět zastal roli facilitátora. Počet členů byl stejný jako v případě prvního sociomapování, došlo však k odchodu člena C a příchodu nového člena M. Více bude vysvětleno v interpretaci u výsledků sociomap.

Sestava oblastí a konkrétních otázek pro druhé sociomapování se opět týká komunikace v týmu. Vzhledem k tomu, že došlo během posledních měsíců k více měřením a využití sociomapování v dalších týmech, byla sada oblastí a otázek pozměněna. Mírně se tak liší od prvního měření – sdílení informací bylo nahrazeno frekvencí komunikace a přibyl prvek efektivity komunikace, který vzniká kombinací kvality a důležitosti komunikace. Měření efektivity komunikace se běžně na prvním sociomapování nepoužívá, protože je náročnější na interpretaci. Z toho důvodu byla otázka zařazena až do druhého sociomapování.

Nově se tedy jedná o následující sadu oblastí a konkrétních otázek, na které tým během druhého sociomapování odpovídal.

- **SOUČASNÁ FREKVENCE KOMUNIKACE**
 - *Jak často spolu komunikujete?*
- **OPTIMÁLNÍ FREKVENCE KOMUNIKACE**
 - *Jak často byste spolu chtěli komunikovat?*
 - *Jak často byste chtěli, aby ostatní komunicovali s vámi?*
- **DŮLEŽITOST KOMUNIKACE**
 - *Jak důležitá je pro vás komunikace s kolegy v týmu, abyste mohl (a) pracovat co nejefektivněji?*
- **ZPŮSOB KOMUNIKACE**
 - *Jak vám vyhovuje způsob komunikace kolegů v týmu při řešení pracovních záležitostí?*
- **EFEKTIVITA KOMUNIKACE**
 - *Jak efektivní je pro vás komunikace s ostatními členy v týmu?*

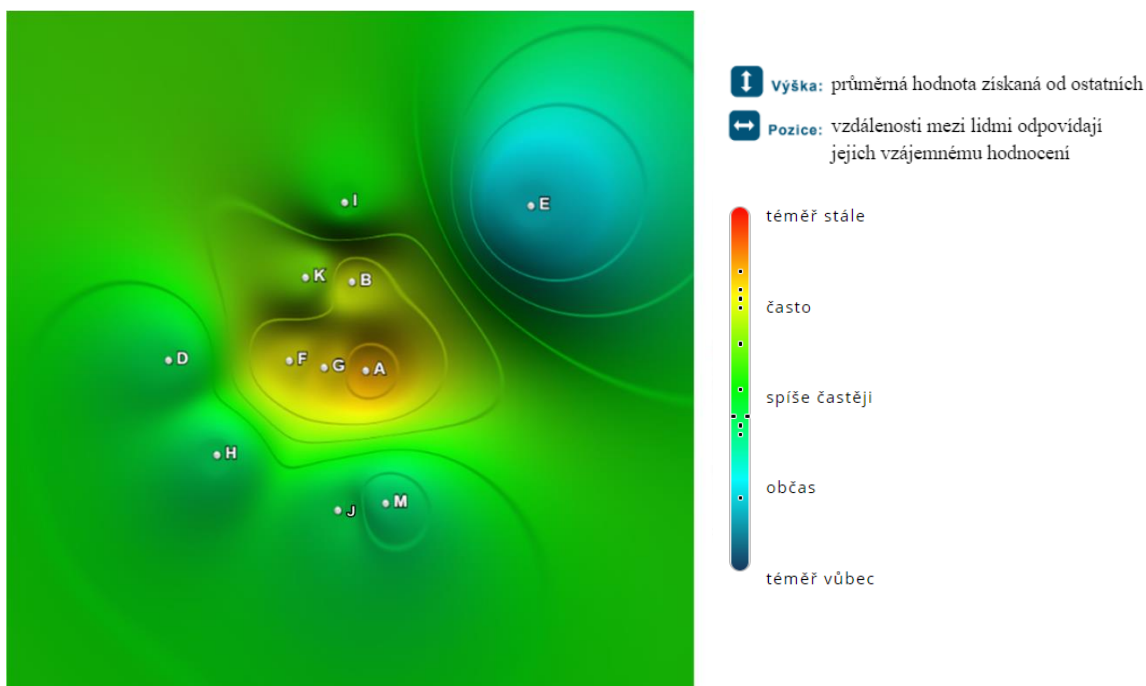
4.5.1 Současná a optimální frekvence komunikace – interpretace sociomap

Pro odpovědi členů na oblast současné a optimální frekvence komunikace byla poskytnuta škála hodnocení od *téměř vůbec* (1) až po *téměř stále* (5). Následující interpretace porovnává dvě mapy z měření v prosinci 2019, tedy již téměř rok poté, co tým společně funguje jako agilní squad. Jedná se o otázky zaměřené na frekvenci komunikace jednotlivých členů.

Otázka 1: Jak často spolu komunikujete? (Současná frekvence komunikace)

První otázka se týká současné frekvence komunikace a zjišťuje, jak často spolu jednotliví členové sdílejí informace potřebné ke své práci. Lze tedy v interpretaci pro srovnání přihlížet ke změnám oproti sociomapě z května 2019, Obrázek 10, Sdílení informací. Sociomapa současné frekvence komunikace je zachycena na Obrázku 14.

Obrázek 14 Sociomapa zachycující Současnou frekvenci komunikace (prosinec 2019)



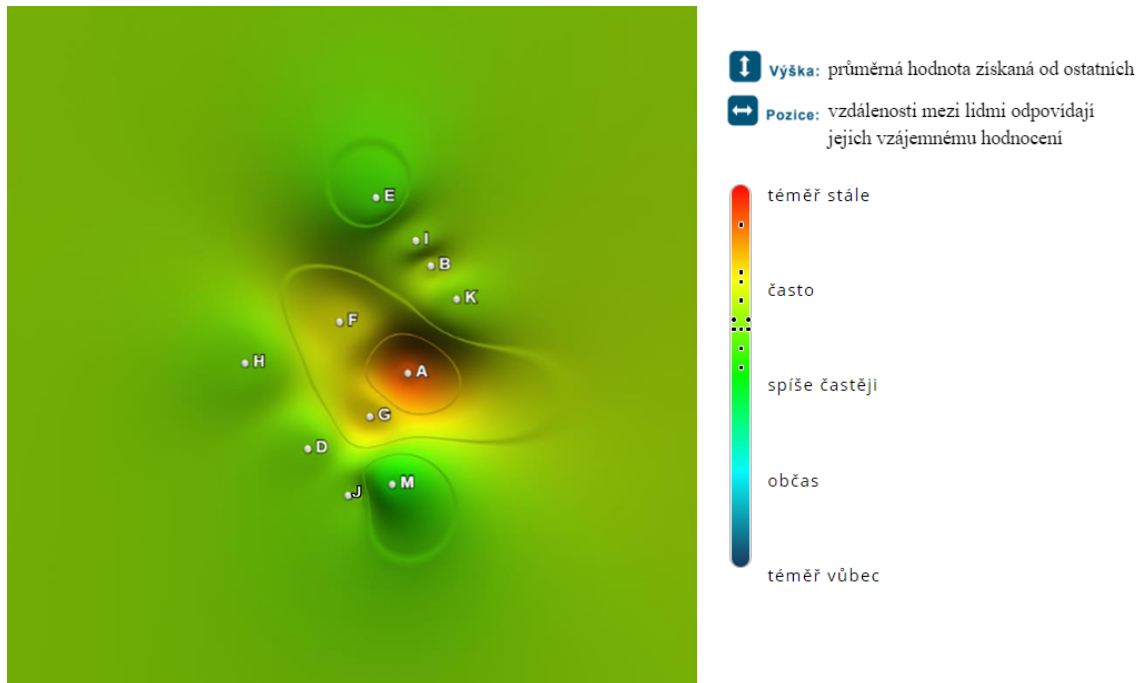
Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Otázka 2: Jak často byste spolu chtěli komunikovat? (Optimální frekvence komunikace)

Druhá otázka a sociomapa pojednává o optimální frekvenci komunikace. Oproti předchozí otázce tedy nezjišťuje aktuální stav v týmu, ale to, jak by tým chtěl, aby komunikace ideálně vypadala. Důležité je doplnit, že ve výsledcích sociomap neexistuje žádná univerzální správná varianta, ke které by měly týmy směřovat. Sociomapa optimální frekvence týmu

ale zachycuje požadavky, které sám tým chce, proto ji lze považovat za ideální stav. Zachycena je na Obrázku 15.

Obrázek 15 Sociomapa zachycující Optimální frekvenci komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Mapy současné a optimální frekvence jsou interpretovány dohromady pro možnost porovnání rozdílů. Ty mohou být patrné jak v umístění jednotlivých členů (kdo chce jak často s kým komunikovat), tak i ve změně výšky na mapě (míra komunikace).

Na obrázku 14, který zachycuje sociomapu současné frekvence komunikace lze vidět, že členové využili širší škálu než u sociomapy optimální frekvence komunikace na Obrázku 15. Na první pohled je patrné, že by chtěli komunikovat s větší frekvencí – spíše častěji až často. Odpovídá tomu také zvýšený průměr týmu v Tabulce 7 (posun od spíše častěji k často). Rozdílná barva mapy, která je u současné frekvence více zelená a s výrazným modrým prvkem u člena E a u druhé mapy více žlutozelená, to potvrzuje.

Zajímavé je také srovnání sociomapy Sdílení informací, Obrázek 10, kde převažuje zelenožlutá barva bez modrých prvků. O sedm měsíců později na sociomapě Současné frekvence komunikace vidíme u člena E výrazné modré pole. Důvodem může být viditelné zhoršení člena E co do sdílení informací a komunikace, ale také otevřenější hodnocení týmu a využití i nižších hodnot na škále.

Tabulka 7 Průměrné hodnoty od ostatních: Současná a optimální frekvence komunikace

označení člena	2. sociomapování SOUČASNÁ FREKVENCE KOMUNIKACE		2. sociomapování OPTIMÁLNÍ FREKVENCE KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)		výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,3	→	4,6
B	3,9		3,8
C	již v týmu není		již v týmu není
D	2,7	→	3,5
E	1,8	→	3,3
F	4,0		4,0
G	4,1		4,1
H	2,6	→	3,5
I	3,0	→	3,6
J	2,7	→	3,5
K	3,5		3,6
M	2,5	→	3,1
průměr squadu	3,19		3,69

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Zásadní změnou oproti situaci v květnu 2019 je odchod člena C. Po prvním sociomapování, které odhalilo, že by tým od daného člena potřeboval více informací a prohloubení komunikace, se postupem času ukázalo, že počínající problémy nesouvisí pouze s tím, že je v týmu nový. Jeho přístup ke společné práci a fungování nebyl slučitelný s ostatními v týmu. Konečným výsledkem bylo rozhodnutí člena C tým opustit.

Tým v říjnu doplnil člen M, který oficiálně patří do jiného squadu, ale dočasně působí v tomto týmu, aby se zlepšil ve svých znalostech a získal základy pro své fungování v dané organizaci.

Hlavní zjištění ze sociomap Současné a optimální frekvence:

- **Tým komunikuje a chce komunikovat nejvíce se členem A a členem G;**

Jak bylo již zmíněno u předcházejících sociomap z května 2019, člen A je pro tým důležitý zejména díky znalosti obou expertíz. S ostatními členy komunikuje nejvíce a z Tabulky 7 je zřejmé, že by s ním tým chtěl komunikovat ještě více. Člen G se ve srovnání s výsledky sociomapy z května 2019 týkající se sdílení informací, Obrázek 10, výrazně posunul do středu mapy a zvýšil frekvenci komunikace s ostatním na častější. Bylo mu to doporučeno na zpětných vazbách, které proběhly po prvním sociomapování.

- **Tým chce komunikovat intenzivněji, zapojit více člena E;**

Na intenzivnější komunikaci ukazuje nejen užší využití škály u Obrázku 14, ale také zvýšený průměr týmu v Tabulce 7. Patrné je přiblížení člena E na sociomapě optimální komunikace ke všem ostatním – tým s ním chce komunikovat častěji. Od prvního měření v květnu na sociomapě sdílení informací se současná situace nezměnila.

- **Tým je spokojen s frekvencí komunikace product ownera (F), člen E mu chce být v komunikaci blíž;**

Produktový vlastník (F) a jeho agilní role je v mapě současné frekvence blízko středu, výrazně vzdálený je od člena E, který by mu chtěl být blíž, jak je patrné na mapě optimální komunikace. Zajímavé je rozložení členů kolem produktového vlastníka v mapě optimální komunikace (Obrázek 15) – člen A a G s ním chce komunikovat více než ostatní, kteří jsou vzdáleni téměř stejně. Důvodem může být snaha těchto členů sdílet s product ownerem informace, které má nejen o prioritizaci práce, ale také o celkovém směřování týmu. Zájem člena G a A je i co do rozvíjení svých expertíz vyšší.

Rozdělení ostatních členů na stejnou vzdálenost od produktového vlastníka F ukazuje na snahu ostatních být také v obraze.

- **Nový člen M chce být blíže chapter leadovi (D) a prohloubit svoji expertízu;**

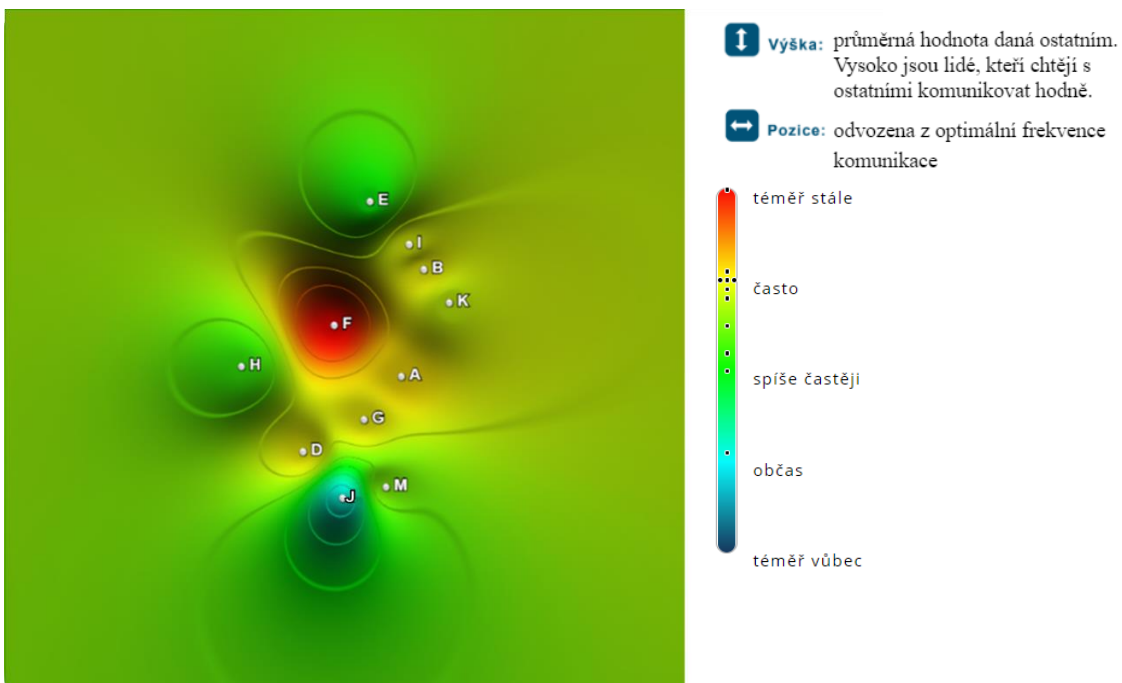
Nově příchozí člen M je na mapě současné frekvence nejbližší členu J. Je to z toho důvodu, že spolu pracují nejčastěji, člen J mu předává informace a zaučuje ho. Z mapy optimální frekvence je patrné, že by chtěl nový člen být blíže chapter leadovi (D) a zřejmě tak chce rozšířit svoji expertízu.

- **Ve frekvenci komunikace týmu vyhovuje rozdělení dle expertíz.**

Na obou mapách lze pozorovat zajímavý jev - linii, která rozděluje tým na dvě skupiny. V první, na mapě ve spodní části, se nachází členové D, H, J, M, kteří ovládají jednu z hlavních expertíz a v druhé části jsou pak členové K, B, E, kteří ovládají druhou hlavní expertízu. Přirozeně jsou si tyto členové v týmu blíží, protože pracují na společných projektech. Na pomezí těchto skupin lze vidět člena A, který disponuje oběma expertízami a také člena G, který ve své expertíze vyniká a může členům, se kterými nejčastěji pracuje, částečně suplovat znalosti člena A, a tím odlehčit jeho vytíženosti. Člen I zajišťuje, aby ostatní členové měli pro svoji práci dostatečné informace a podklady. Zajímavé je, že je blíže pouze jedné skupině. Důvodem může být intenzivnější práce s danou skupinou v době druhého sociomapování.

Doplněním sociomapy optimální frekvence komunikace je rozšíření, které se neliší co do polohy jednotlivých členů na mapě, ale výška jednotlivců se liší. Jedná se o hodnocení, jak by členové týmu chtěli, aby s nimi ostatní komunikovali. Získaný průměr tedy představuje udělenou hodnotu ostatním. Sociomapa je zachycena na Obrázku 16.

Obrázek 16 Sociomapa zachycující Optimální frekvenci komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Hlavní zjištění ze sociomapy Optimální frekvence komunikace (jak členové týmu chtějí, aby s nimi ostatní komunikovali):

- **Člen E by chtěl s týmem komunikovat častěji než je to nyní (občas);**

Na Obrázku 16 je patrná snaha člena E s týmem komunikovat častěji, stále je však zřejmé, že jde jenom o občasnou komunikaci. Člen E tak chce zvýšit frekvenci komunikace, ale pouze minimálně.

- **Product owner (F) chce se členy týmu komunikovat téměř stále, tedy více než s ním tým komunikuje nyní (často);**

Ukazuje to na snahu produktového vlastníka být v obraze a být týmu oporou.

- **Člen A, se kterým ostatní členové chtějí a komunikují nejvíce (téměř stále), by uvítal komunikaci nižší, ale stále častou;**

Vyjádření člena A mírně snížit komunikaci poukazuje na to, že se může cítit komunikačně vyčerpán a je důležité mu zajistit v tomto směru podporu například rozvojem obou expertíz u dalších členů. Jeho ochota komunikovat s ostatními je ale stále vysoká, je tedy ochoten týmu pomáhat jako dosud.

- **Člen J, se kterým by tým chtěl komunikovat spíše častěji, by vyhovovala pouze občasná komunikace s ostatními.**

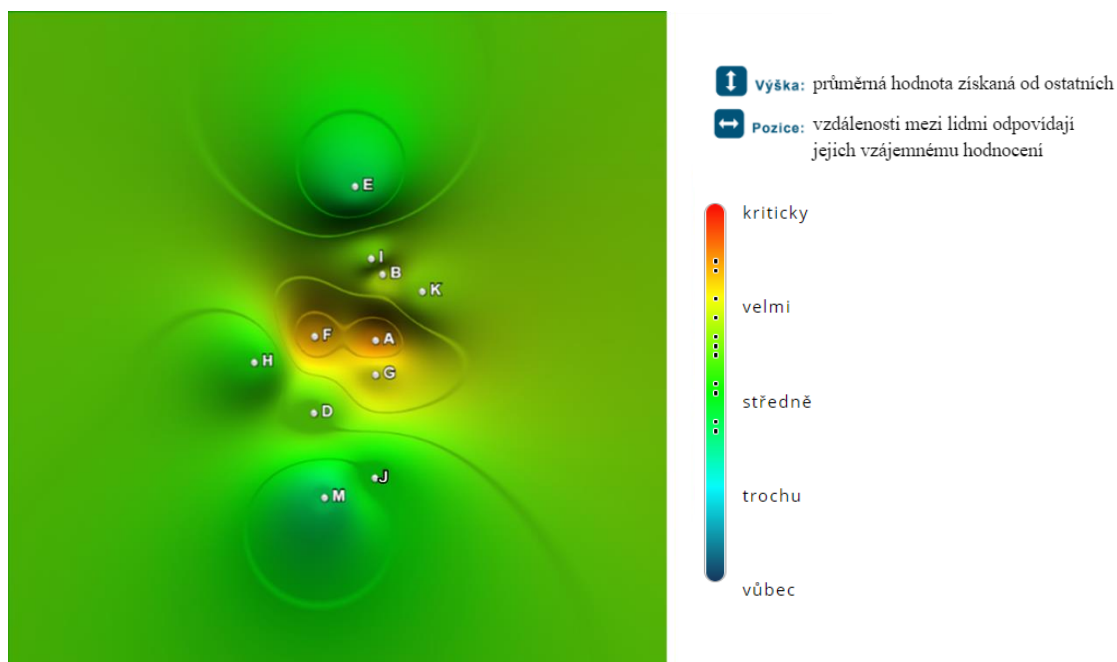
Člen J dlouhodobě pracuje na projektu, do kterého ostatní nevidí tolik jako on sám. Do jisté míry je proto soběstačný a může mít pocit, že nepotřebuje, aby s ním ostatní komunikovali. V tomto případě je důležité dát si pozor, aby se člen J časem neizoloval od agilního squadu příliš a zapojil se do celkové práce týmu.

4.5.2 Důležitost komunikace – interpretace sociomapy

Otázka týkající se důležitosti komunikace je stejná jako v případě květnového měření. Pro hodnocení nabízí stejnou škálu od hodnot *vůbec* (1) až po *kriticky* (5).

Otázka: Jak důležitá je pro vás komunikace s kolegy v týmu, abyste mohl (a) pracovat co nejefektivněji?

Obrázek 17 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Během druhého sociomapování v prosinci 2019 využili členové škálu hodnocení zasahující i pod průměrnou střední důležitost komunikace. Barevnost sociomapy využití širší škály potvrzuje. Zelená barva stále dominuje, ale je narušena žlutým středem a modrozelenými oblastmi, zejména u člena E a M.

Průměr squadu se dle Tabulky 8 pohybuje co do komunikace mezi střední a velmi důležitou. Nadprůměrné hodnocení získal člen A, produktový vlastník F a člen G. Pod průměrem se v důležitosti komunikace pohybuje člen E, člen J a nový člen M.

Tabulka 8 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace

označení člena	2. sociomapování DŮLEŽITOST KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,4
B	3,8
C	již v týmu není
D	3,4
E	2,7
F	4,3
G	4,0
H	3,1
I	3,5
J	3,0
K	3,6
M	2,6
průměr squadu	3,49

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění ze sociomapy Důležitost komunikace:

- **Nejdůležitější co do komunikace je pro tým stále člen A, product owner F a nově člen G;**

Zajímavou obměnou ve středu týmu je člen G, který získal od ostatních v Tabulce 8 nadprůměrné hodnocení stejně jako člen A a produktový vlastník F. Chapter lead D se naopak od středu týmu vzdálil, získal i průměrné hodnocení.

- **Rozdělení členů týmu na dvě skupiny dle expertíz, poukazuje na důležitost komunikace a spolupráci;**

Na sociomapě důležitosti je patrné rozdělení členů kolem středu na dvě skupiny dle toho, jakou expertízu v týmu mají. V horní části členové B, E, K a v dolní části pak H, J, M a je jim blízko chapter lead D a člen G, kteří mají také stejnou expertízu. U důležitosti komunikace je to očekávaný výsledek, protože je pro ně vzájemné předávání informací stěžejní a tedy komunikace důležitá.

- Členové E, J a M jsou týmu co do důležitosti nejdále.

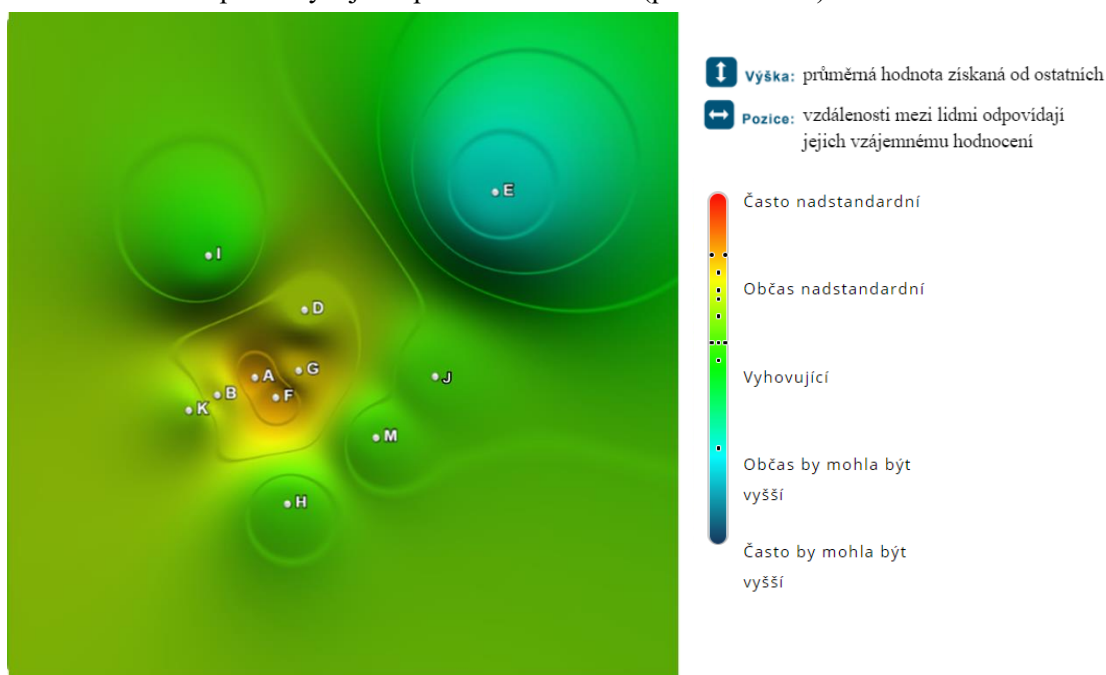
V Tabulce 8 se členové E, J a M pohybují pod průměrem týmu. Člen M je v týmu nový a pouze dočasně, oficiálně patří do jiného týmu. Co do důležitosti komunikace si tedy na tým teprve zvyká a je jako první nejbližší členu J, který ho zaučuje a pro něj je nejdůležitější. Člen E se na opačné straně sociomapy vyčleňuje od týmu a objevuje se stejný problém jako v květnovém hodnocení sociomapování.

4.5.3 Způsob komunikace – interpretace sociomapy

Interpretace týkající se způsobu komunikace je založena na odpovědích na stejnou otázku jako v prvním měření v květnu 2019. Stejně tak byla pro hodnocení nabídnuta škála od hodnot *často by mohla být vyšší (1)* až po *často je nadstandardní (5)*.

Otázka: Jak vám vyhovuje způsob komunikace kolegů v týmu při řešení pracovních záležitostí?

Obrázek 18 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Prosincová mapa, zachycující způsob komunikace členů v týmu, je na první pohled žlutozelená s jedním výrazně modrým prvkem, členem E. Umístění na škále tento výrazný výkyv potvrzuje, člen E se pohybuje v ohodnocení způsobu komunikace v *občas by mohla*

být komunikace lepší. V Tabulce 9 lze potvrdit, že je průměr, který člen E získal od ostatních, výrazně nízký a pod průměrem týmu.

Tabulka 9 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace

označení člena	2. sociomapování ZPŮSOB KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,3
B	3,9
C	již v týmu není
D	3,8
E	2,1
F	4,3
G	4,1
H	3,3
I	3,1
J	3,3
K	3,6
M	3,3
průměr squadu	3,55

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Nejvyšší průměr ve způsobu komunikace získal člen A, produktový vlastník F a člen G. Výrazně pod průměrem týmu se kromě člena E nachází také člen I.

Hlavní zjištění ze sociomapy Způsob komunikace:

- **Více než polovina členů (6 členů) si je ve způsobu komunikace blízko;**

Na Obrázku 18 je zřejmé, že co do způsobu komunikace je si blízko a ve středu mapy, více než 6 členů týmu. Vysvětlení lze hledat v již téměř ročním fungování agilního squadu a přizpůsobení se způsobu komunikace. Potvrzuje to také Tabulka 9, kdy se 6 členů z 11 nachází nad průměrem týmu.

- **Nejvzdálenější týmu je ve způsobu komunikace člen E a vzdálen je i člen I;**
Člen I má jinou náplň práce než všichni ostatní. Je však článkem, který ostatní členové pro svoji práci potřebují. Vzhledem k tomu by se dalo předpokládat, že bude ve způsobu komunikace blíže všem členům, než je nyní. Jeho průměr je v Tabulce 9 pod průměrem týmu, ale ne tak výrazně jako u člena E.

Člen E je jasně vzdálen od týmu jak na sociomapě, tak i dle získaného průměru. Způsob jeho komunikace by dle ostatních mohl být lepší. Nejen, že s týmem nesdílí informace často, ale zřejmě nejsou ani v požadované kvalitě.

- **Product owner (F) je členům týmu ve způsobu komunikace velmi blízko, stejně jako člen A a člen G;**

Členové A, F, G se již v důležitosti komunikace na Obrázku 17 pohybovali ve středu sociomapy a získali nejvyšší hodnocení. Jsou tedy nejen důležití v komunikaci pro tým, ale způsob, jakým informace předávají, týmu vyhovuje.

4.5.4 Efektivita komunikace – interpretace sociomapy

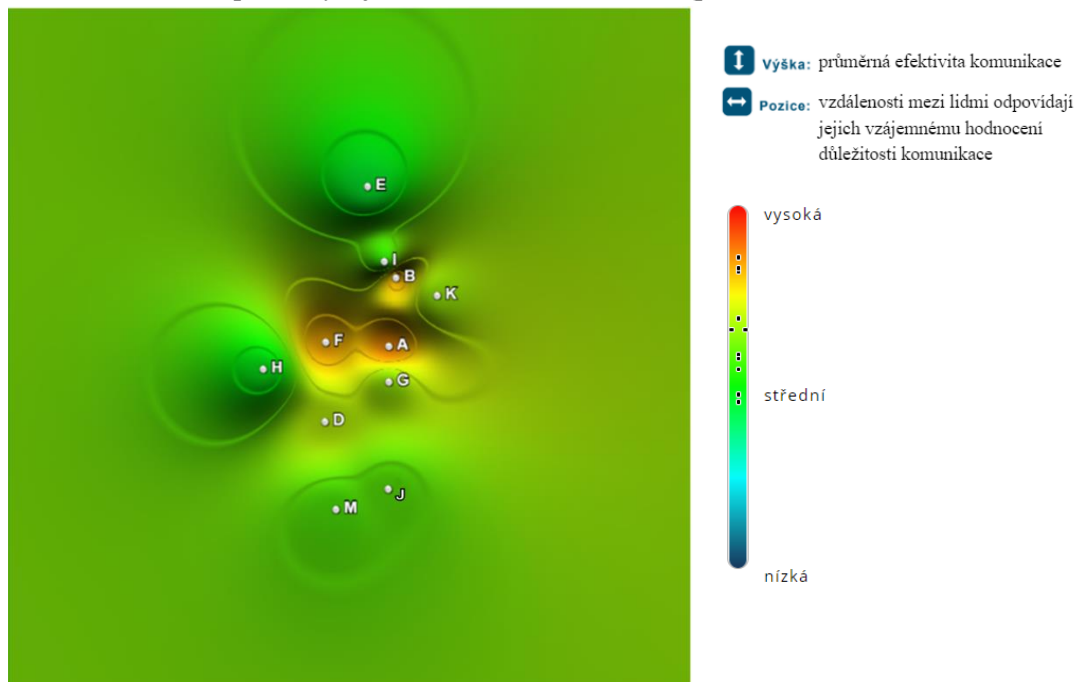
Pozice členů na mapě Efektivity komunikace jsou stejné jako na mapě Důležitosti komunikace, pro porovnání změn je opět přiložena sociomapa důležitosti komunikace (Obrázek 20). Liší se výška jednotlivých členů na mapě, která je vypočítána z hodnot kvality a důležitosti komunikace. Jde o nově stanovenou charakteristiku kombinující dvě různé matice dat.

Otázka: Jaká je efektivita komunikace s kolegy ve vašem týmu?

Otázka efektivity v sobě skrývá jak důležitost, tak kvalitu komunikace se členy v týmu. Jde o kombinaci, kde platí, že pokud je spolupráce mezi dvěma členy důležitá, je na její kvalitu kladen větší důraz a to samé platí naopak. Na výšku jednotlivců je tak důležité pohlížet jinak než u ostatních sociomap. Na člena týmu, který byl ostatními ohodnocen jako vysoce důležitý (například člen A), jsou kladeny vyšší nároky, co do kvality komunikace, než například na člena, který je pro ostatní v komunikaci méně důležitý (například člen E).

2. SOCIOMAPOVÁNÍ

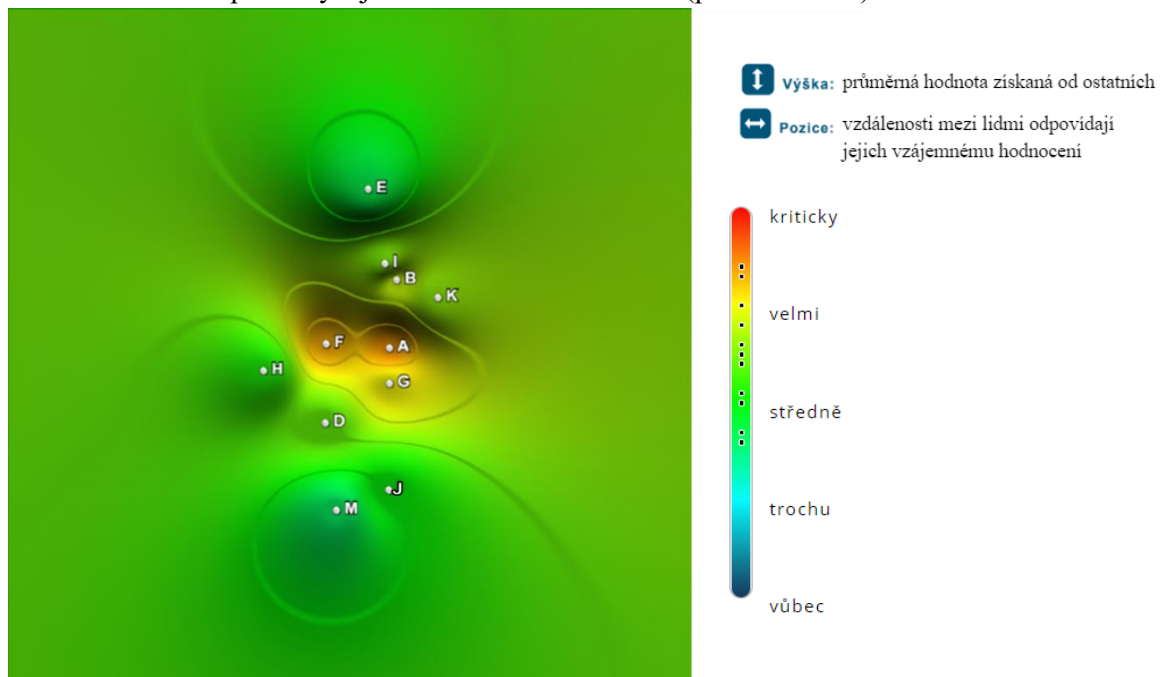
Obrázek 19 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Co do barevnosti sociomapy, lze pozorovat průměrné až nadprůměrné hodnocení efektivity pohybující se mezi střední až vysokou hodnotou.

Obrázek 20 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Skóre kombinující kvalitu a důležitost komunikace je zachyceno v Tabulce 10. Jedná se o již zmíněnou kvalitu komunikace váženou důležitostí a hodnoty se proto pohybují na škále 0 – 1, na rozdíl od ostatních výšek na jiných sociomapách. Během interpretace je důležité neopomenout získané hodnoty na sociomapě důležitosti komunikace v Tabulce 8.

Tabulka 10 Kvalita komunikace vážená důležitostí komunikace - efektivita komunikace

označení člena	2. sociomapování EFEKTIVITA KOMUNIKACE Kvalita komunikace vážená důležitostí komunikace
A	0,63
B	0,58
C	Již v týmu není
D	0,46
E	0,40
F	0,55
G	0,47
H	0,35
I	0,35
J	0,38
K	0,42
M	0,43

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění sociomapy Efektivita komunikace:

- **Efektivně komunikuje člen A, B a product owner (F);**

Členové A a F vyšli v důležitosti komunikace nejvýše, aby se tedy umístili takto vysoko i v efektivitě komunikace, museli být ostatními členy hodnoceni v kvalitě komunikace velmi vysoko, jak je zřejmé v Tabulce 10. Byly na ně co do výpočtu výšky jednotlivce kladeny vyšší nároky než například na člena B, který v důležitosti komunikace získal horší hodnocení než člen A a F, ale v efektivitě je skoro na stejné úrovni, jak lze vidět v Tabulce 8. Hodnocení kvality jeho komunikace tedy nebylo tak přísné.

- **Člen G je pro tým důležitý a jeho komunikace je efektivní;**

Zajímavým poznatkem je, že člen G je v důležitosti komunikace hodnocen vysoko a ve středu mapy, v efektivitě komunikace je hodnocení o trochu mírnější, pohybuje se v průměru zhruba na stejné pozici jako člen K a D. Důvodem je právě vysoké umístění člena G v důležitosti, tedy vyšší požadavky na kvalitu jeho komunikace. Členové K a D nemuseli pro získání stejné pozice a skóre v Tabulce 10 získat tak vysoké hodnocení v kvalitě komunikace jako člen G.

- **Členové E, H, J, M mají prostor pro zlepšení důležitosti a kvality své komunikace;**

Členové E, H, J i M získali v hodnocení důležitosti komunikace nižší průměry v Tabulce 8 a na mapě se pohybují v zelenomodrých barvách. Pro získání stejné nebo i lepší, pouze zelené barvy, v efektivitě komunikace, nemuseli být co do kvality komunikace hodnoceni tak vysoko jako například člen G, na kterého byly kladeny vyšší nároky. Určitě je zde tedy prostor pro zlepšení – zejména pak u členů E, H a J. Člen M je, jak již bylo zmíněno, pouze dočasnou součástí týmu.

4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí 1. a 2. sociomapování

V následující kapitole budou srovnány výsledky sociomap vybraného týmu z květnového a prosincového měření. Vzhledem k úpravě sady otázek ve druhém sociomapování lze pro přesné porovnání využít sociomapy důležitosti a způsobu komunikace. V prvním sociomapování nebyla zařazena otázka na efektivitu komunikace, protože je doporučeno používat během prvního měření otázky s jednodušší interpretací pro tým. Pro možnost porovnání byla sociomapa efektivitě zpětně vytvořena i pro květnové, tedy první sociomapování, a to na základě dat pro otázky kvality a důležitosti komunikace.

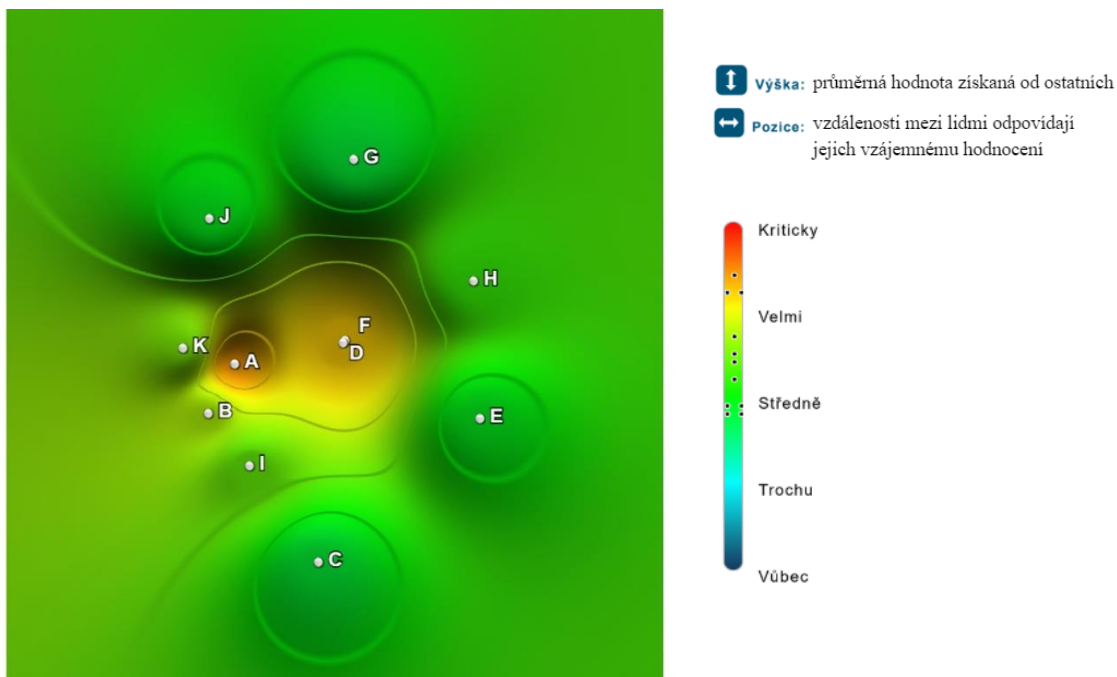
4.6.1 Důležitost komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování

Interpretace týkající se důležitosti komunikace porovnává výsledky měření z května a prosince 2019. Jedná se o stejný počet členů v týmu, kdy v květnovém měření se účastnil člen C, který již v prosincovém měření nebyl a přibyl člen M.

Otázka: Jak důležitá je pro vás komunikace s kolegy v týmu, abyste mohl (a) pracovat co nejefektivněji?

1. SOCIOMAPOVÁNÍ – květen 2019

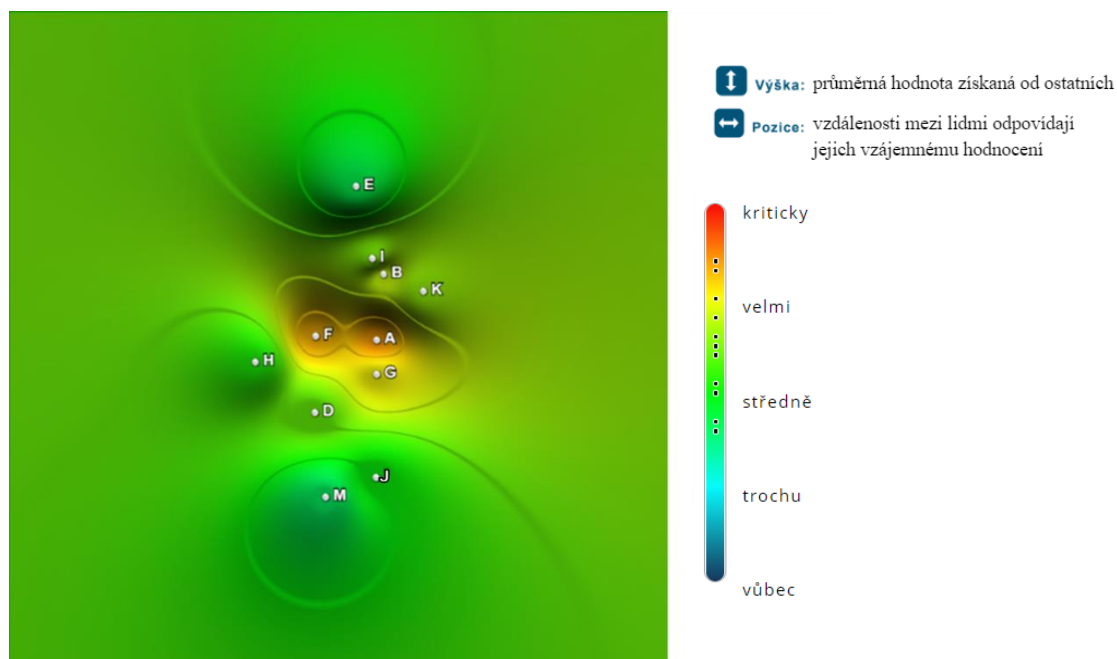
Obrázek 21 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

2. SOCIOMAPOVÁNÍ – prosinec 2019







Obrázek 22 Sociomapa zachycující Důležitost komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Na první ze sociomap z května 2019 byla využita užší škála hodnocení od hodnot *středně důležité* komunikace až po hodnocení mezi *velmi až kriticky důležitou* komunikací. Po sedmi měsících, během druhého sociomapování v prosinci 2019 využili členové širší škálu směrem dolů k hodnocení komunikace jako *trochu důležité*. Patrné je to také na rozdílných barvách sociomap – květnová je více zelená, na prosincové jsou vidět i modré oblasti (přecházení až k hodnocení *trochu*).

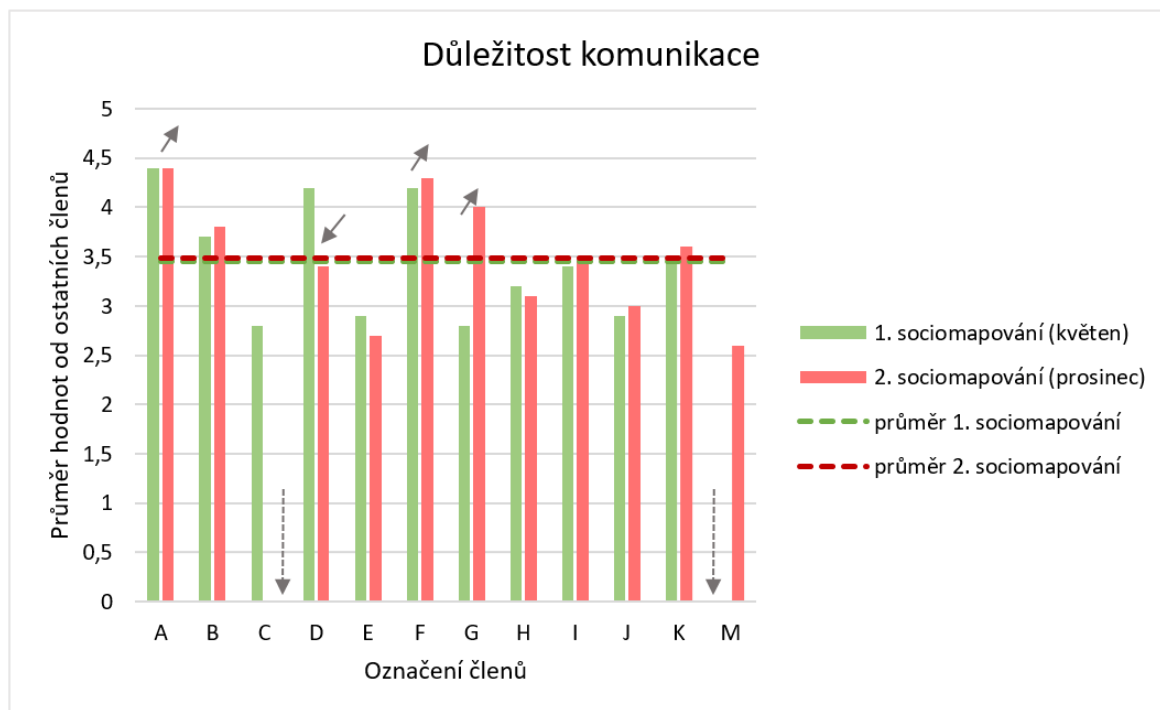
Tabulka 11 Průměrné hodnoty od ostatních: Důležitost komunikace

označení člena	1. sociomapování DŮLEŽITOST KOMUNIKACE		2. sociomapování DŮLEŽITOST KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)		výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,4		4,4
B	3,7		3,8
C	2,8		již v týmu není
D	4,2		3,4
E	2,9		2,7
F	4,2		4,3
G	2,8		4,0
H	3,2		3,1
I	3,4		3,5
J	2,9		3,0
K	3,5		3,6
M	v týmu nebyl		2,6
průměr squadu	3,45		3,49

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Průměr squadu je v Tabulce 11 téměř stejný v prvním i druhém sociomapování. Ke změnám došlo u člena C, který z týmu odešel a v prosincovém sociomapování se již měření účastnil nový člen M. Výraznou změnu v průměru lze pozorovat u člena D (snížení) a člena G (zvýšení). Ostatní členové týmu mají přibližně stejné výsledky získaného průměru od ostatních. Pro jasnější zobrazení změn a zachycení vzdálenosti od průměru týmu jsou data zobrazena v Grafu 1.

Graf 1 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Důležitost komunikace



Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění a srovnání sociomap Důležitost komunikace:

- **Odchod člena C a příchod člena M, který je v týmu dočasně;**

Výraznou změnou, která během sedmi měsíců od prvního sociomapování ke druhému nastala, je obměna některých členů v týmu. První změnou je odchod člena C, který do týmu nezapadl a sociomapování v květnu pomohlo tento problém popsat a otevřeně o něm hovořit. Člen C se tak rozhodl odejít a v červenci tým opustil. Před druhým sociomapováním přibyl do týmu člen M, který v týmu zastává dočasnou roli. Proto je co do důležitosti komunikace na prosincové mapě vyčleněn a získal nízký průměr ve druhém sloupci Tabulky 11 a v Grafu 1 je jeho průměr od ostatních zobrazen pouze z prosincového sociomapování.

- **Product owner (F) je pro tým z hlediska komunikace velmi důležitý a důležitost komunikace s ním roste;**

Role produktového vlastníka je v agilní teorii pro fungování squadu stěžejní z důvodu informovanosti týmu, přinášení zadání práce do týmu a prioritizace práce. Na sociomapě z května lze vidět, že je všem členům zhruba stejně blízko co do důležitosti komunikace. Nejblíže je chapter leadovi D a členu A.

V měření, které proběhlo o sedm měsíců později, v prosinci, je patrné, že je důležitost komunikace většiny členů s product ownerem ještě vyšší – jsou si co do vzdáleností bližší. Potvrzuje to také průměr (a zároveň výška a barva na sociomapách), který člen F získal v hodnocení od ostatních členů v Tabulce 11, kde se z hodnoty 4,2 v květnu posunul k hodnotě 4,3. Je tak výrazně nad průměrem v obou měřeních, jak je patrné i na Grafu 1.

Výjimku tvoří člen E, který se od produktového vlastníka vzdálil. Již v předchozích interpretacích byl jako důvod uvažován zkrácený úvazek. Špatné výsledky člena E se ale opakují a lze se spíše přiklánět k důvodu nedostatečné kvalifikace. Člen M je v týmu nový a jak již bylo zmíněno, oficiálně patří do jiného squadu, kam bude v blízké době i přecházet. Produktový vlastník F tak není jeho hlavním produktovým vlastníkem a může tím být vysvětlena jejich vzdálenost na mapě.

- **Člen A je pro tým z hlediska komunikace velmi důležitý a důležitost komunikace s ním je v týmu konstantní i po sedmi měsících;**

Je zřejmé, že se ostatní členové týmu v prosincovém sociomapování, Obrázek 22, přiblížili ke členu A, a ten se tak stal pro více členů v týmu v komunikaci důležitější. Důvodem je pravděpodobně intenzivnější spolupráce členů týmu se členem A, které začalo v červenci a je součástí úpravy společné práce týmu. V získaném průměru od ostatních a také co do výšky a barvy na sociomapě se pohybuje na stejné úrovni. Získaný průměr je v obou měřeních 4,4 a výrazně tak převyšuje průměry týmu z obou měření, jak je zřejmé v Grafu 1.

- **Pro efektivitu týmu se komunikace se členem G stala za posledních 7 měsíců velmi důležitá;**

U člena G lze za sedm měsíců vidět velký posun do středu týmu, blíže k ostatním členům (Obrázek 22). Zároveň se zvýšilo jeho hodnocení důležitosti v průměru od ostatních, které odpovídá výšce člena G a žlutější barvě v prosincovém měření na Obrázku 22. Průměr získaný od ostatních se u člena G zvýšil z podprůměrného 2,8 v květnu na nadprůměrné hodnocení 4,0 v prosinci, jak zachycuje Tabulka 11 i Graf 1.

Příčinou zlepšení byla otevřená zpětná vazba, kterou člen G po prvním sociomapování od ostatních členů týmu dostal. Členové mu dali jasně najevo, aby využil svých

schopností, více se zapojoval a přispěl tak ke zvýšenému výkonu týmu. Je vidět, že zpětnou vazbu vzal vážně a pro tým je nyní jedním z nejdůležitějších lidí v komunikaci.

- **Chapter lead (D) se v důležitosti komunikace posunul níže, je nyní blíž jedné z expertních skupin.**

Člen D se od květnového měření, Obrázek 21, výrazně posunul ze středu týmu a vzdálil se i produktovému vlastníkovi F, Obrázek 22. Jeho průměr v důležitosti komunikace, jak je zřejmé v Tabulce 11 a Grafu 1, se snížil ze 4,2 (nad průměrem týmu) na 3,4 (průměr týmu). Snížení průměru u člena D je patrné i ve změně výšky a barvy na sociomapách ze žluté na zelenou. Důvodem je pravděpodobně to, že během prvního sociomapování ještě intenzivně pomáhal produktovému vlastníkovi s pochopením jeho role, kterou určitý čas suploval. Důležitost komunikace tak nově z většiny přešla na produktového vlastníka. Z role chapter leada by měl být co do důležitosti komunikace blízko všem devíti členům, kterým poskytuje rozvoj expertíz. Jeho vychýlení k jedné ze skupin, členové H, J, M, v prosincovém měření (Obrázek 21) lze vysvětlit prací na společném dočasném projektu v době druhého sociomapování.

4.6.2 Způsob komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování

Interpretace týkající se způsobu komunikace porovnává výsledky měření z května a prosince 2019 a stejně jako v případě důležitosti komunikace zachycuje v květnovém měření člena C, který již v prosincové mapě není a nachází se na ni člen M.

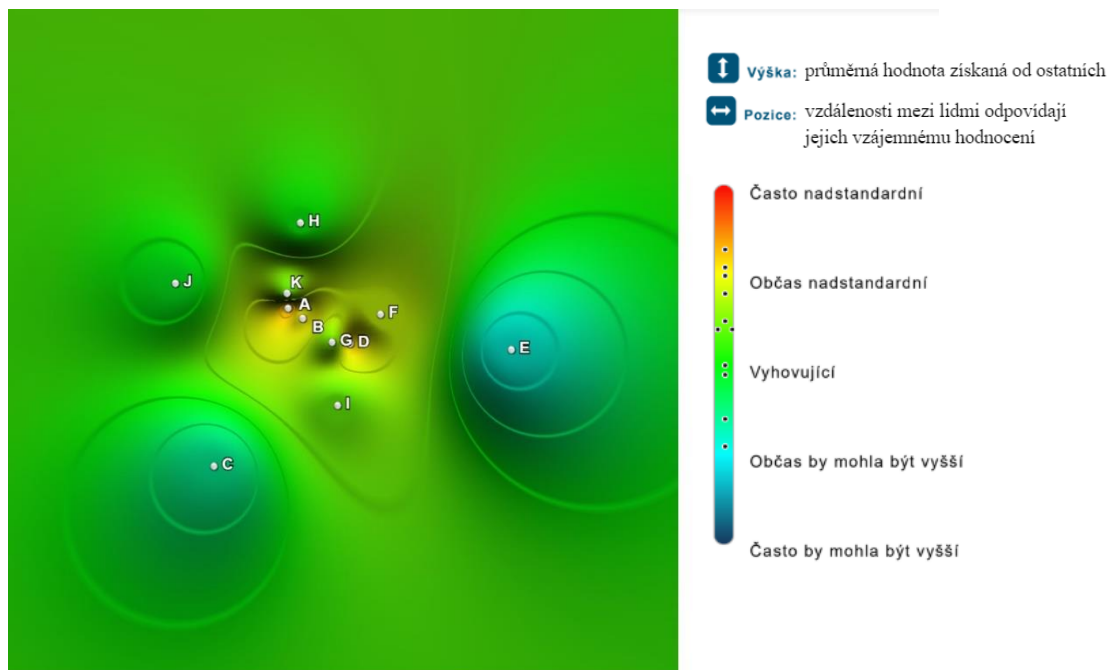
Otázka: Jak vám vyhovuje způsob komunikace kolegů v týmu při řešení pracovních záležitostí?

Při pohledu na obě mapy zachycující způsob komunikace na Obrázcích 23 a 24, je vidět rozdílnou barevnost, která poukazuje na jiné využití škály a změny v týmu. Během prvního sociomapování, v květnu 2019, se čtyři členové pohybovali v nižších hodnotách od *vyhovujícího* způsobu komunikace až po *občas by mohl být způsob komunikace lepší*. V prosinci se takto nízko pohyboval už pouze jeden člen, a to člen E. Potvrzuje to také změna barevnosti sociomapy ze zelenomodré v květnu na žlutozelenou v prosinci.

Změny lze pozorovat i co do blízkosti členů ve způsobu komunikace. V prosincové mapě na obrázku 24 je si tým na rozdíl od květnového měření na Obrázku 23 blíže a výrazně je vzdálen již pouze zmíněný člen E.

1. SOCIOMAPOVÁNÍ – květen 2019

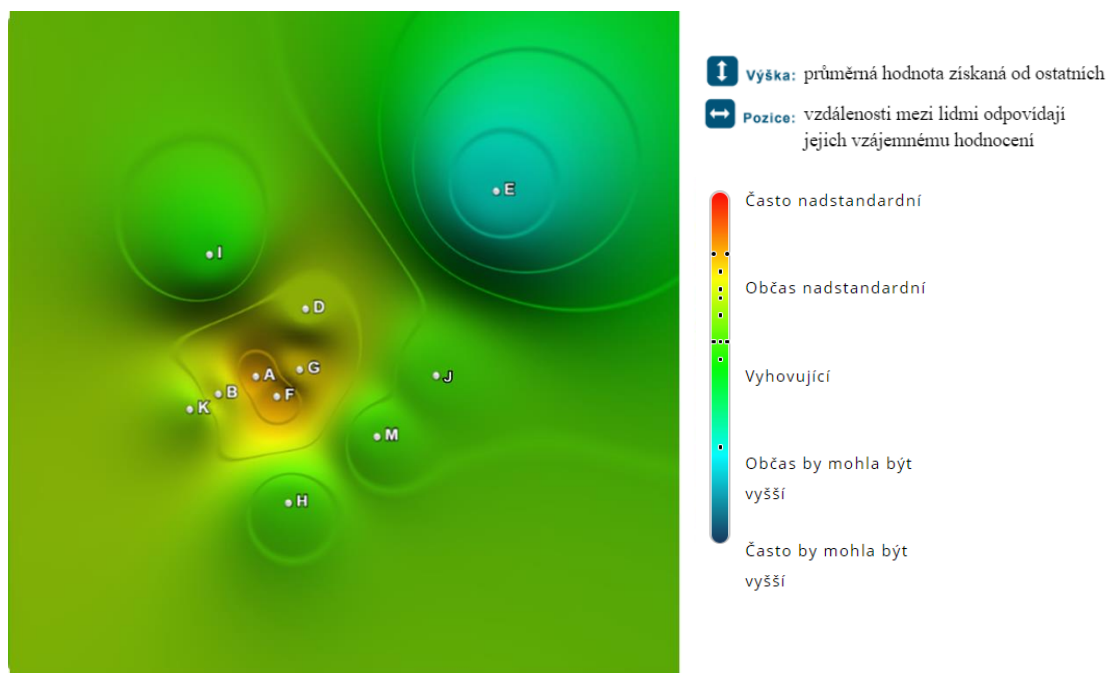
Obrázek 23 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (květen 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.







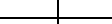


2. SOCIOMAPOVÁNÍ – prosinec 2019

Obrázek 24 Sociomapa zachycující Způsob komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Tabulka 12 Průměrné hodnoty od ostatních: Způsob komunikace

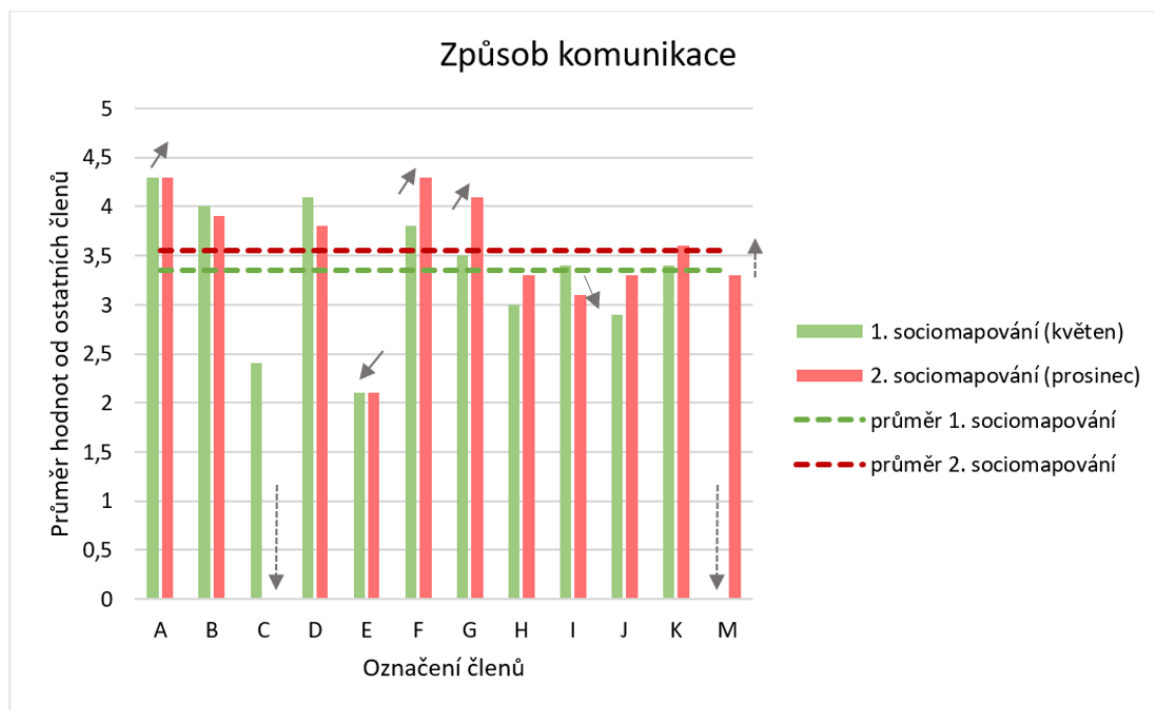
označení člena	1. sociomapování ZPŮSOB KOMUNIKACE		2. sociomapování ZPŮSOB KOMUNIKACE
	výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)		výška na mapě (průměrná hodnota od ostatních)
A	4,3		4,3
B	4,0		3,9
C	2,4		již v týmu není
D	4,1		3,8
E	2,1		2,1
F	3,8		4,3
G	3,5		4,1
H	3,0		3,3
I	3,4		3,1
J	2,9		3,3
K	3,4		3,6
M	v týmu nebyl		3,3
průměr squadu	3,35		3,55

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Průměr squadu viditelný v Tabulce 12, a pro jasnější zobrazení i na Grafu 2, se od prvního sociomapování ve způsobu komunikace zvýšil z 3,35 na 3,55. Hlavní změnu lze vidět opět u člena C, který tým opustil a v příchodu dočasného člena M.

Výraznější změnu k lepšímu lze pozorovat u produktového vlastníka (F) a u člena G, H a J. Pod průměrem týmu se i po sedmi měsících nachází člen E, jehož průměr zůstává na stejné hodnotě 2,1. K mírnému snížení průměru ve způsobu komunikace došlo u chapter leada (člen D) a člena I.

Graf 2 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Způsob komunikace



Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění a srovnání sociomap Způsob komunikace:

- **Tým si je za posledních 7 měsíců ve způsobu komunikace blíže;**

V případě srovnání výsledku prvního a druhého sociomapování na Obrázcích 23 a 24 lze pozorovat, že jsou si členové ve způsobu komunikace ve druhém měření blíže než v prvním. Je to zřejmé jak ve zvýšeném průměru týmu z 3,35 na 3,55 v Tabulce 12 a Grafu 2, tak i v prosincové sociomapě, kde si jsou členové co do vzdáleností blíže. Výjimku tvoří člen E a také člen I, kteří se na Obrázku 24 od skupiny vzdálili v porovnání s květnovým měřením na Obrázku 23. Příčinou těsnější blízkosti je pravděpodobně vývoj týmu jako agilního squadu, odchod člena C, který do týmu příliš nezapadl a postupně zvyknutí si týmu na vyhovující způsob komunikace.

- **Nejvzdálenější týmu je ve způsobu komunikace člen E a vzdálen je i člen I;**

Člen I má jinou náplň práce než všichni ostatní. Je však článkem, který ostatní členové pro svoji práci potřebují. Od prvního měření se jeho průměrné hodnocení od ostatních mírně zhoršilo z hodnoty 3,4 (průměrné hodnocení) na 3,1 (pod průměrem týmu) v prosincovém měření, jak je patrné v Tabulce 12 i v Grafu 2. Je tedy důležité, aby

se člen I ve způsobu komunikace snažil zlepšit a pomohl týmu na základě lepší komunikace usnadňovat práci a zvýšit celkovou efektivitu.

Člen E je co do získané průměrné hodnoty od ostatních na stejné úrovni, hodnota 2,1. Způsob komunikace se členem E by dle hodnocení ostatních mohl být občas lepší. Je to patrné i ze vzdálenosti od všech členů na sociomapě na Obrázku 24. Opět se tedy potvrzuje, že zkrácený úvazek nebude hlavním důvodem problému člena E. Jeho komunikace je celkově slabší a zřejmě nelpí ani na způsobu, jak informace s ostatními sdílí.

- **Product owner (F) je členům týmu ve způsobu komunikace blíže než byl v počátcích fungování agilního squadu;**

Zlepšení, patrně související s vývojem agilního týmu, uvědomování si rolí a jejich důležitostí, je vidět v posunu člena F, produktového vlastníka. V porovnání první (Obrázek 23) a druhé sociomapy (Obrázek 24) se k němu ostatní členové více přiblížili. Důvodem je již zmíněný vývoj agilního squadu, uvědomění si vlastní role a zlepšení způsobu komunikace se zapojením agilních prvků.

Zlepšení způsobu komunikace lze u člena F pozorovat i v datech v Tabulce 12, kdy se jeho průměr zvýšil z 3,8 (květnové měření) na 4,3 (prosincové měření). Obě hodnoty jsou výrazně nad průměrem týmu v obou sociomapováních, jak je vidět v Grafu 2.

- **Výrazný posun ve způsobu komunikace u člena G.**

Již v předchozím srovnání důležitosti komunikace se člen G od prvního sociomapování zlepšil. Stejně tak ve způsobu komunikace v Tabulce 12 získal vyšší průměr od ostatních členů a to o 0,6 a v prosincovém měření se tak pohybuje výrazně nad průměrem týmu, jak je zřejmé v Grafu 2.

Způsob komunikace směrem k týmu je tak hodnocen jako občas nadstandardní a vyrovnal se úrovni způsobu komunikace člena A a produktového vlastníka F. Příčinou pozitivní změny je již zmíněná správně uchopená zpětná vazba z prvního sociomapování a práce člena G na profesním a odborném rozvoji.

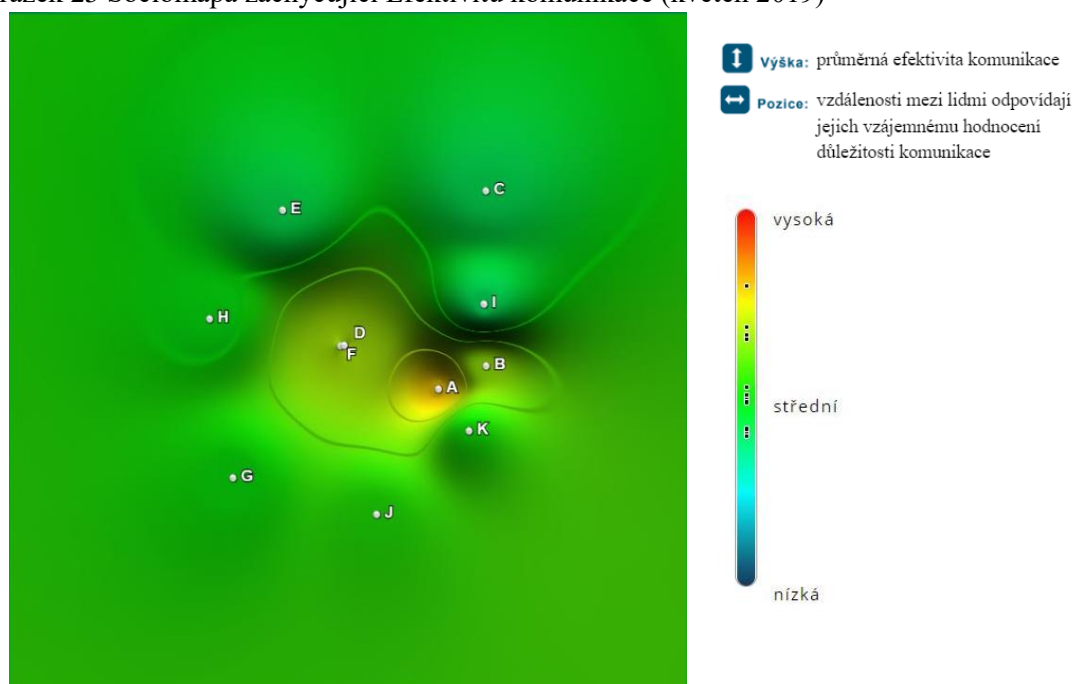
4.6.3 Efektivita komunikace – srovnání 1. a 2. sociomapování

Sociomapa efektivity byla pro první sociomapování (květen 2019) dopočtena zpětně z dat pro kvalitu a důležitost komunikace, aby bylo možné měření a sociomapy porovnat. Jedná se opět o stejný počet členů s obměnou u členů C a M.

Otázka: Jaká je efektivita komunikace s kolegy ve vašem týmu?

1. SOCIOMAPOVÁNÍ – prosinec 2019

Obrázek 25 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (květen 2019)

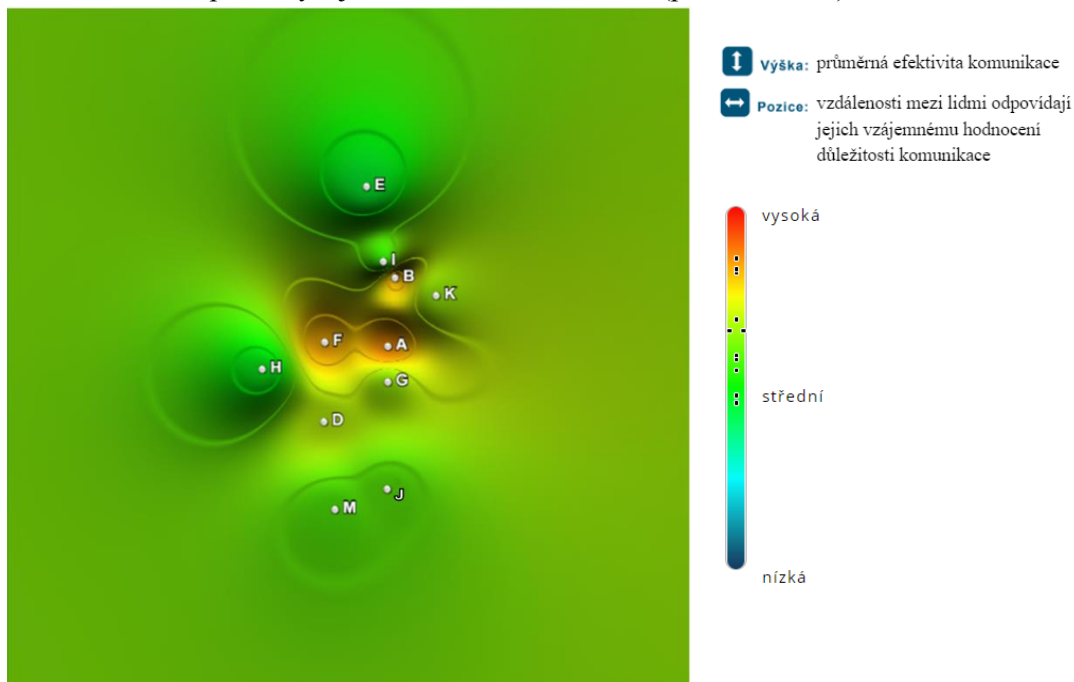


Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

Co do barevnosti sociomap z prvního (Obrázek 25) a druhého měření (Obrázek 26) lze vidět posun k vyšším hodnotám a změnu z téměř pouze zelené mapy do žlutozelené až oranžové v prosinci 2019. Změna poukazuje na zvýšenou efektivitu komunikace v týmu, která souvisí také se zvýšeným celkovým průměrem týmu v důležitosti komunikace (Tabulka 11), tedy i se zlepšením kvality komunikace. Pro hodnocení efektivity komunikace v týmu je důležité zmínit, že se jedná o výsledek kombinující kvalitu komunikace a důležitost komunikace, škála hodnocení se tak pohybuje od 0 do 1, na rozdíl od důležitosti a způsobu komunikace. Člen týmu, který je pro tým důležitý, získává hůře vysoké hodnocení v efektivitě, protože jsou na něj kladeny vyšší nároky co do kvality komunikace než na člena, který nebyl týmem hodnocen jako velmi důležitý. V interpretaci je tedy podstatné dívat se i na výsledky v Tabulce 11, která uvádí průměrné hodnoty důležitosti komunikace.

2. SOCIOMAPOVÁNÍ – prosinec 2019

Obrázek 26 Sociomapa zachycující Efektivitu komunikace (prosinec 2019)



Zdroj: Archiv sociomapování, Česká spořitelna a. s., Data: QED Group, a. s.

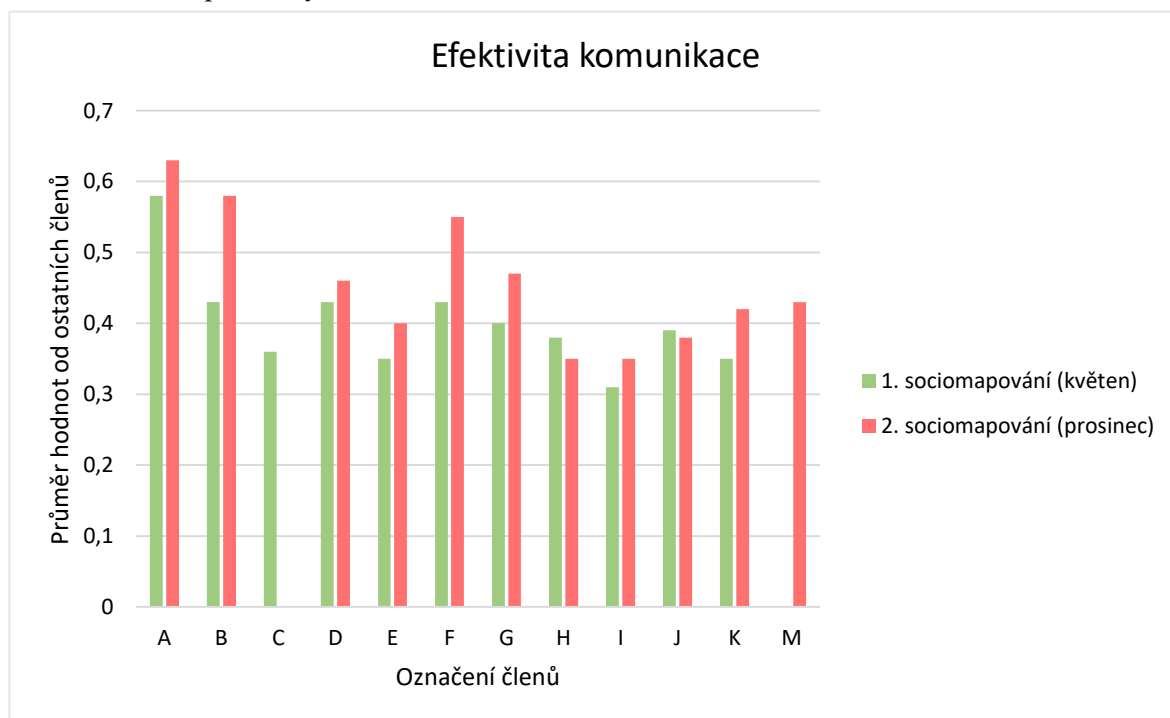
Tabulka 13 Průměrné hodnoty od ostatních: Efektivita komunikace

označení člena	1. sociomapování EFEKTIVITA KOMUNIKACE Kvalita kom. vážená důležitostí	2. sociomapování EFEKTIVITA KOMUNIKACE Kvalita kom. vážená důležitostí
A	0,58	0,63
B	0,43	0,58
C	0,36	jíž v týmu není
D	0,43	0,46
E	0,35	0,40
F	0,43	0,55
G	0,40	0,47
H	0,38	0,35
I	0,31	0,35
J	0,39	0,38
K	0,35	0,42
M	v týmu nebyl	0,43

Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Z důvodu jiného způsobu přístupu k výpočtu průměrné hodnoty od ostatních, nelze stanovit průměr týmu jako v předchozích oblastech důležitosti a způsobu komunikace. Mohlo by dojít ke zkreslenému úsudku, protože skóre každého člena je vypočteno na základě toho, jak je člen pro tým důležitý. Ze stejného důvodu není průměr týmu zachycen ani v Grafu 3.

Graf 3 Srovnání průměrných hodnot od ostatních: Efektivita komunikace



Zdroj: QED Group, a. s., Vlastní zpracování

Hlavní zjištění a srovnání sociomap Efektivita komunikace:

- **Tým se v efektivitě komunikace, tedy i v důležitosti a kvalitě komunikace, po sedmi měsících zlepšil;**

Skóre v Tabulce 13 je na první pohled téměř u všech členů, vyjma člena H, lepší. Lze tedy říci, že se tým v efektivitě komunikace celkově zlepšil. Je důležité poukázat na to, že za tím stojí zlepšení v důležitosti komunikace některých členů (i celkového průměru týmu), jak ukazuje Tabulka 11 i Graf 1.

Efektivita je vypočtena z důležitosti a kvality komunikace. Členové týmu se tedy po téměř roce fungování jako oficiální agilní squad posunuli v sociálním aspektu efektivity, v komunikaci mezi členy týmu, vpřed.

- **Členové A, B, F a G jsou pro tým po sedmi měsících důležitější a jejich komunikace v týmu je kvalitnější;**

V důležitosti komunikace se členové A, B, F a G v Tabulce 11 pohybují v nadprůměrných hodnotách a byly tak na jejich kvalitu komunikace kladeny vyšší nároky. V Tabulce 13 je zřejmé, že získali oproti květnu 2019, tedy v prosinci 2019, vyšší skóre efektivity, jejich kvalita komunikace se tedy také posunula a ostatní hodnotí komunikaci s nimi jako efektivní a přínosnou. Společně tak tvoří kvalitní jádro týmu.

Vyšší skóre v efektivitě komunikace u těchto členů, které je zachyceno v Tabulce 13, potvrzuje také změna výšky a barevnosti na sociomapách na Obrázku 25 a 26. Členové A, B, a F se z květnových žlutých barev na Obrázku 25 posunuli do více oranžových míst na Obrázku 26. Člen G se dokonce posunul z barev zelených do žlutooranžových.

- **Člen G je na podobné úrovni efektivity komunikace jako člen D, ale jeho kvalita komunikace je vyšší;**

Zajímavé je podívat se na výsledky skóre efektivity u člena D a G, případně i nového člena M. Na první pohled z Tabulky 13 i Grafu 3 by se dalo říci, že člen D a G se v efektivitě komunikace zlepšili a jsou na vysoké úrovni, blízko je jim co do úrovně také člen M. Je však podstatné podívat se na Tabulku 11 zachycující posun od prvního ke druhému sociomapování v důležitosti komunikace. Člen D se co do důležitosti komunikace během sedmi měsíců posunul na nižší hodnocení (z průměru 4,2 na 3,4), člen G naopak obdržel vyšší hodnocení od ostatních a posunul se z průměru 2,8 na 4,0. Člen M se prvního sociomapování neúčastnil a ve druhém získal průměr důležitosti komunikace 2,6 (výrazně pod průměrem celého týmu).

Jedná se o ukázkový příklad toho, že člen G byl co do efektivity komunikace hodnocen přísněji a byly na něj v kvalitě komunikace kladeny vyšší nároky než na člena D a člena M. Efektivní v komunikaci jsou tedy v přihlédnutí ke své důležitosti komunikace pro ostatní všichni členové. Člen G je však co do kvality komunikace výrazně lepší než členové D a M.

4.7 Vlastní šetření - doporučení pro agilní tým z případové studie

Tým, který byl vybrán pro případovou studii, prošel dvěma sociomapováními během jednoho roku svého fungování jako agilní squad, který vznikl v rámci transformace České spořitelny. Na základě výše interpretovaných výsledků, byla vytvořena doporučení, která mohou týmu pomoci zlepšit sociální aspekty efektivity agilního squadu. Sociomapování není hodnotícím nástrojem, ale spíše způsobem, jak vyjádřit doporučení pro rozvoj a zlepšení. Doporučení se proto opírají nejen o výsledky sociomapování, ale také o stínování týmu. Byla navržena tato doporučení:

- **Vyvarovat se možnému přetížení člena A;**

Člen A je vzhledem ke svým zkušenostem a znalostem obou expertíz pro tým klíčový. V agilním squadu představuje důležitý článek, který napomáhá samoorganizujícímu se a samořiditelnému týmu. Je důležité dát si pozor, aby člen A nebyl přetížen. V sociomapě na Obrázku 16, Optimální frekvence komunikace – jak chtějí členové, aby s nimi ostatní komunikovali, je zřejmé, že by uvítal snížení komunikace s ostatními v porovnání s Obrázkem 15, Optimální frekvence komunikace – jak chtějí členové s ostatními komunikovat. Jedná se o snížení z téměř stálé komunikace na občasnou.

Řešením, které by ulehčilo jak členu A, a zároveň dlouhodobě pomohlo týmu, je rozvoj obou expertíz u dalších členů. Jako nejvhodnější se jeví člen B a člen G, kteří jsou oba ve svých expertízách velmi dobří a zároveň jsou pro ostatní v komunikaci důležití. Poukazují na to průměry získané od ostatních v Tabulce 11. Oba členové se pohybují výrazně nad průměrem týmu s hodnotami 3,8 a 4,0. Zároveň jsou také všem členům co do komunikace blízcí, jak zachycuje sociomapa Současné frekvence komunikace na Obrázku 14. Pro členy B a G by to byla motivace k jejich růstu a výrazně by to pomohlo celému týmu.

- **Nechat se inspirovat členem G, kterému otevřená zpětná vazba po prvním sociomapování pomohla se výrazně posunout;**

Člen G je ukázkovým příkladem, že otevřená zpětná vazba týmu může jednotlivce posunout vpřed. Tým mu dal najevo nejen pomocí výsledků v sociomapách, ale i následující zpětnou vazbou, že je pro ně důležitý a jako celek potřebují, aby si více věřil a pracoval na sobě. Díky tomu je po sedmi měsících zřejmá výrazná změna.

Například v důležitosti komunikace je posun v získaném průměru od ostatních během sedmi měsíců od hodnoty 2,8 k hodnotě 4,0, jak ukazuje Tabulka 11 i Graf 1. Potvrzuje to i jeho posun do středu sociomapy na Obrázku 22 oproti Obrázku 21 (Důležitost komunikace). Zároveň je zřejmé přiblížení se členu A (na Obrázku 22), od kterého se člen G snažil co nejvíce naučit. Inspiraci by mohl využít člen I, který je pro tým stěžejní, ale v mapách je jeho umístění a hodnocení od ostatních spíše průměrné (Obrázek 23, Tabulka 12). Stejně tak by podobné inspirace mohl využít člen E.

- **Product owner (F) by měl udržet svoji pozici vůči týmu, která se během roku fungování squadu výrazně zlepšila;**

Ve výsledcích sociomap je vidět výrazný posun produktového vlastníka F blíže ke všem členům i častější komunikace týmu s ním samotným. Je to zřejmé z porovnání důležitosti komunikace na Obrázcích 21 a 22 a zvýšení průměru získaného od ostatních v Tabulce 11 z hodnoty 4,2 na 4,3. Posun je zřejmý i ve způsobu komunikace na Obrázcích 23 a 24 a v Tabulce 12, Grafu 2 – průměr se zvýšil z 3,8 na 4,3. Během roku došlo k ujasnění jeho role, tým pochopil, že je stěžejním prvkem pro komunikaci s okolím. Současný stav by tak měl pokračovat dál, případně se ještě více upevňovat. Jak i sám produktový vlastník poukázal v sociomapě Optimální frekvence komunikace, Obrázek 16, a v Tabulce 7, rád by s ostatními členy komunikoval ještě více, téměř stále.

- **Product owner (F) a chapter lead (D) by měli udržovat blízký vztah jako dosud a pomoci tak společně s agilním koučem squadu fungovat co nejefektivněji;**

Vztah produktového vlastníka a chapter leada ve zkoumaném týmu funguje dobře, na co poukazují i výsledky sociomap důležitosti a způsobu komunikace, kde jsou si oba členové blízko v obou měřeních (Obrázky 21 – 24). Obě tyto agilní role společně s agilním koučem jsou pro dobře fungující tým stěžejní, aby poskytovaly squadu jasné instrukce pro jejich práci a dávaly členům týmu možnost na sobě profesně pracovat. Spolupráce společně s agilním koučem by měla pokračovat dál minimálně tak, jak je nastavena.

- **Snažit se více propojit subtýmy expertíz tak, aby se držely informovány a komunikovaly spolu;**

Ve výsledcích sociomap současné a optimální frekvence komunikace je zřejmé rozdělení týmu na dva subtýmy dle expertíz - Obrázek 14 a Obrázek 15. Je to přirozené, vzhledem k tomu, že spolu tito členové spolupracují nejvíce, tedy spolu potřebují i co nejvíce komunikovat. Vzhledem k agilním způsobům fungování týmu je důležité, aby se tým udržoval informován jako celek, aby všichni věděli, kdo na čem pracuje a v případě potřeby si mohli navzájem pomoci. Propojovacím prvkem mezi subtýmy je člen A. Pokud by došlo k rozvoji obou expertíz u dalších členů (navrhovaných členů B a G), může to přirozeně vést k bližšímu propojení subtýmů. Důležité je udržet úroveň stand-upů a pravidelně se vzájemně informovat o práci.

- **Dát členu E možnost rozvíjet svoji expertízu a podchytit tak včas jeho úplné odcizení a možný odchod z týmu;**

Jak je patrné ze sociomap obou měření (Obrázky 21 – 24, Tabulky 11 a 12, Grafy 1 a 2), člen E získal podprůměrné hodnocení jak v důležitosti, tak ve způsobu komunikace a často byl na okraji týmu vzdálen od ostatních členů. V průměru získaném od ostatních se v důležitosti komunikace (Tabulka 11) zhoršil z hodnoty 2,9 na 2,7 a ve způsobu komunikace se po sedmi měsících stále drží pod průměrem na hodnotě 2,1 – pro srovnání, průměr týmu je 3,55 (Tabulka 12, Graf 2). Je důležité zjistit důvod vyčlenění, jímž zřejmě nebude předpokládaný zkrácený úvazek, který má například i člen H, vycházející ve výsledcích v pořádku, například ve způsobu komunikace v prosincovém měření získal hodnotu 3,3 (Tabulka 12). Možným řešením je probrat problémy s agilním koučem společně s chapter leadem, který může členu E pomoci s jeho případnou nejistotou v expertíze a následně nastavit akční kroky vedoucí ke zlepšení.

- **Využívat sociomapování ve frekvenci dvakrát za rok - pro hodnocení současné situace a mapování posunu od posledního měření;**

Ve zpětné vazbě na sociomapování, která proběhla v prosinci po druhém sociomapování, členové týmu uvedli, že jim frekvence sociomapování zhruba po půl roce vyhovuje. V sociomapách v kapitole 4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí prvního a druhého sociomapování, jsou zřejmé změny. Minimálně 6 měsíců je tedy dostatečný odstup pro sledování změn a posunů v týmu. Je to také prostor pro včasné podchycení počínajících problémů.

- **V případě potřeby obohatit ceremonii retrospektivy o zkrácené sociomapování.** V případě, že by se během některé retrospektivy ukázalo, že byly v průběhu minulého sprintu zjištěny nedostatky v komunikaci, lze pro lepší nastavení a změny využít zkrácené sociomapování. Jako nejvhodnější se jeví sociomapy současné frekvence komunikace a optimální frekvence komunikace, případně doplněné o důležitost komunikace. Dojde tak k vytvoření okamžitého akčního plánu pro následující sprint – co zlepšit ze současné situace pro tu následující a jak se inspirovat optimálním stavem frekvence komunikace a také kdo je v dané chvíli pro projekt důležitý v kontextu celého týmu. Zkrácené sociomapování lze využít i na konkrétní projekty, případně i při dočasné spolupráci s jinými squady napříč bankou.

4.8 Vlastní šetření - zodpovězení výzkumných otázek

Pro případovou studii byl zvolen jeden tým z důvodu častého stínování a podrobného poznání fungování. Výzkumné otázky proto budou zodpovězeny na základě zjištění u vybraného týmu a výsledků obou sociomapování.

a) Poskytne sociomapování prostor pro otevřené řešení problémů, které se v týmu objevily?

V případě zkoumaného týmu lze na tuto otázku odpovědět kladně. Jednalo se zejména o problémy se členem C, o kterých se delší dobu mluvilo, ale až sociomapování pomohlo problém správně popsat a otevřeně o něm hovořit v rámci týmu. Na možné problémy člena C poukázaly výsledky prvního sociomapování, zejména pak v kvalitě komunikace (Obrázek 11, Tabulka 4), kde se pohyboval výrazně daleko od ostatních členů a pod průměrem týmu. Získal hodnocení 2,6 a průměr týmu byl 3,16. Podprůměrné výsledky a vzdálenost od týmu se projeví i v důležitosti a způsobu komunikace (Obrázky 12 a 13, Tabulky 5 a 6). Sociomapování poskytlo prostor ostatním členům týmu dát členu C otevřenou zpětnou vazbu na nespokojenost s jeho přístupem k práci a komunikaci. Výsledkem bylo, že člen C uznal nezapadnutí do týmu a rozhodl se pro odchod. Druhého sociomapování, jak je patrné i v kapitole 4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí 1. a 2. sociomapování, se již neúčastnil.

b) Pomůže sociomapování odhalit problémy či naopak objevit skryté příležitosti, které nebyly v týmu patrné?

Ano, v týmu zapojeném do případové studie, lze hovořit o problému, který se týká člena E. Do doby než proběhlo sociomapování, si člen E nebyl vědom a schopen přiznat, že tým potřebuje, aby s ním člen více komunikoval a byl jím ve frekvenci komunikace blíže. Na výsledcích obou sociomapování, zejména pak v kapitole 4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí 1. a 2. sociomapování (Obrázky 21 – 24) je patrné, že je člen C i po sedmi měsících od týmu vzdálen a pohybuje se pod průměrem týmu. V průměru získaném od ostatních se v důležitosti komunikace (Tabulka 11, Graf 1) zhoršil z hodnoty 2,9 na 2,7 a ve způsobu komunikace (Tabulka 12, Graf 2) se po sedmi měsících stále drží na průměru 2,1 – pro srovnání, průměr týmu je 3,55.

Na základě sociomapování proběhla mezi členy otevřená zpětná vazba, která pomohla vytvořit akční kroky pro změnu. Díky otevřené zpětné vazbě měl například i člen G šanci zjistit, že mu tým věří a potřebuje, aby si více věřil i on sám. Změna k lepšímu po sedmi měsících je u něj nejvyšší ze všech členů týmu, jak je patrné ve srovnání na Obrázcích 20 a 21 a v Tabulce 11 (Důležitost komunikace) a tak na Obrázcích 23 a 24 a v Tabulce 12 (Způsob komunikace). Například v důležitosti komunikace je posun v získaném průměru od ostatních během sedmi měsíců od hodnoty 2,8 k hodnotě 4,0. Co do efektivity komunikace se člen G pohybuje také vysoko, jeho komunikace je pro ostatní nejen důležitá, ale považují ji za kvalitní (Obrázek 26, Tabulka 13).

c) Lze ve výsledcích sociomapování pozorovat změny a vývoj členů týmu v agilních rolích?

Ano, sociomapy jsou vhodným nástrojem, který je schopen vykreslit pro pochopení všech, zda se zejména produktový vlastník nachází, či někdy nenachází, v týmu tam, kde je to dle agilních principů předpokládáno. Ve zkoumaném týmu je vidět změna, která po sedmi měsících nastala a je zřejmé sžití se produktového vlastníka se svojí rolí. Pozorovat změnu lze v důležitosti komunikace, kde je vidět zvýšení průměru získaného od ostatních v Tabulce 11 a Grafu 1 z hodnoty 4,2 na 4,3. Posun je zřejmý i ve způsobu komunikace na Obrázcích 23 a 24 a v Tabulce 12 a Grafu 2 – průměr se zvýšil z 3,8 na 4,3.

Sociomapy také velmi dobře zachytí semknutí týmu a jeden z dalších agilních prvků, samořídící se tým. Zajímavým a přínosným ukazatelem je sociomapa Optimální frekvence komunikace (Obrázek 15), na které si tým jasně ukáže ve srovnání se sociomapou Současné frekvence komunikace (Obrázek 14), jaké změny by měly nastat.

d) Je sociomapování vhodnou metodou pro zjištění problémů se sociálním aspektem v agilním týmu?

Na základě zjišťování zpětné vazby na sociomapování v pozorovaném týmu, lze sociomapování zhodnotit jako vhodnou metodu, jak srozumitelně popsat členům možné problémy, které se v týmu vyskytují a využít tak šance je řešit.

Pro agilní týmy lze dobře využít i hodnocení jednotlivých rolí a poukázat na optimální umístění na mapách, zejména co do blízkosti k ostatním členům týmu. U zkoumaného týmu se jednalo zejména o posun agilní role product ownera. Důležité je zmínit, že neexistuje ideální sociomapa vhodná pro každý tým. Je individuálně na každém týmu, aby vytvořil svoji optimální mapu, kde lze hledat a bavit se o agilních prvcích.

e) Je vhodné metodu sociomapování v týmu pravidelně opakovat?

Ano, zkoumaný tým si prošel sociomapováním dvakrát během jednoho roku, kdy začal fungovat jako agilní squad se všemi jeho náležitostmi. Členové hodnotili opakování sociomapování zhruba po půl roce velmi pozitivně. V kapitole 4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí 1. a 2. sociomapování jsou patrné změny, které nastaly po sedmi měsících – opakování je tedy přínosné pro sledování změn i jako preventivní opatření.

Důležitým aspektem je, aby sociomapování facilitoval zkušený školitel, který může být představován právě agilním koučem. Zkušený facilitátor je důležitou podmínkou, aby vše proběhlo podle daných pravidel. Interpretace jednotlivých výsledků je následně již pouze na týmu, agilní kouč však může diskusi usměrňovat a včas zakročit, pokud by během zpětných vazeb došlo k nevhodným způsobům hodnocení nebo jiným problémům.

5 Vlastní návrh využití sociomapování v agilních týmech

Kapitola 4.3 Vlastní šetření a konkrétní případová studie agilního squadu, který využil metody sociomapování, přiblížila, že jde o vhodný nástroj, který týmu jasně a přehledně může představit, jak si stojí v oblasti vztahů a jak funguje komunikace, která je pro samořiditelný agilní squad nezbytná. Sociomapování je nástrojem, který v kontextu agility může usnadnit řešení problémů se sociálním aspektem a pomoci vyjasnit si, co může tým pro lepší fungování změnit.

Na základě spolupráce s týmem z případové studie a poznatků z výsledků sociomap, byla v rámci vlastního návrhu využití sociomapování v agilních týmech vytvořena myšlenková mapa (Příloha A – Myšlenková mapa využití sociomapování). Využití sociomapování jako nástroje pro agilní týmy vymezuje tři oblasti použití včetně výčtu situací, které mohou u jednotlivých oblastí nastat. Následuje krátký popis, jak lze vhodně sociomapování v daném případě aplikovat.

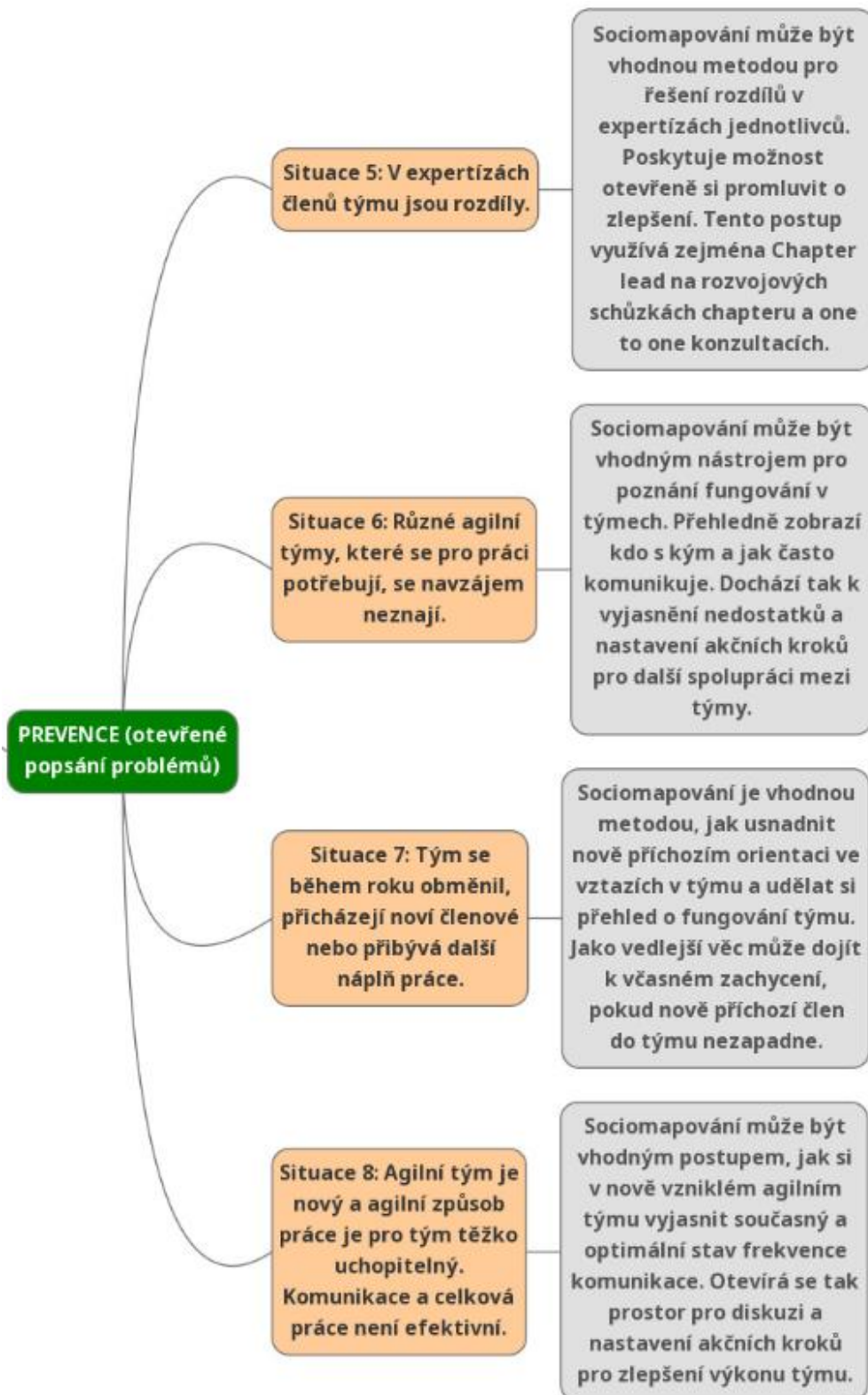
Vymezeny byly tyto tři oblasti:

- **Prevence** (otevřené popsání problému v agilním týmu)

Oblast prevence definuje situace v týmu, kdy je sociomapování využito jako nástroj pro včasné zachycení komunikačních problémů, které by v týmu mohly do budoucna způsobit prohlubování neefektivity v dodávání plánované práce.

Interpretace sociomap pomáhá členům agilního squadu v předstihu možné problémy popsat a otevřeně o nich hovořit. Přispívá k pravidelným diskuzím a postupnému zvyknutí si na otevřenou zpětnou vazbu mezi členy týmu. Situace, ve kterých lze sociomapování využít jako vhodnou metodu či nástroj pro preventivní opatření jsou zachyceny na Obrázku 27.

Obrázek 27 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj prevence

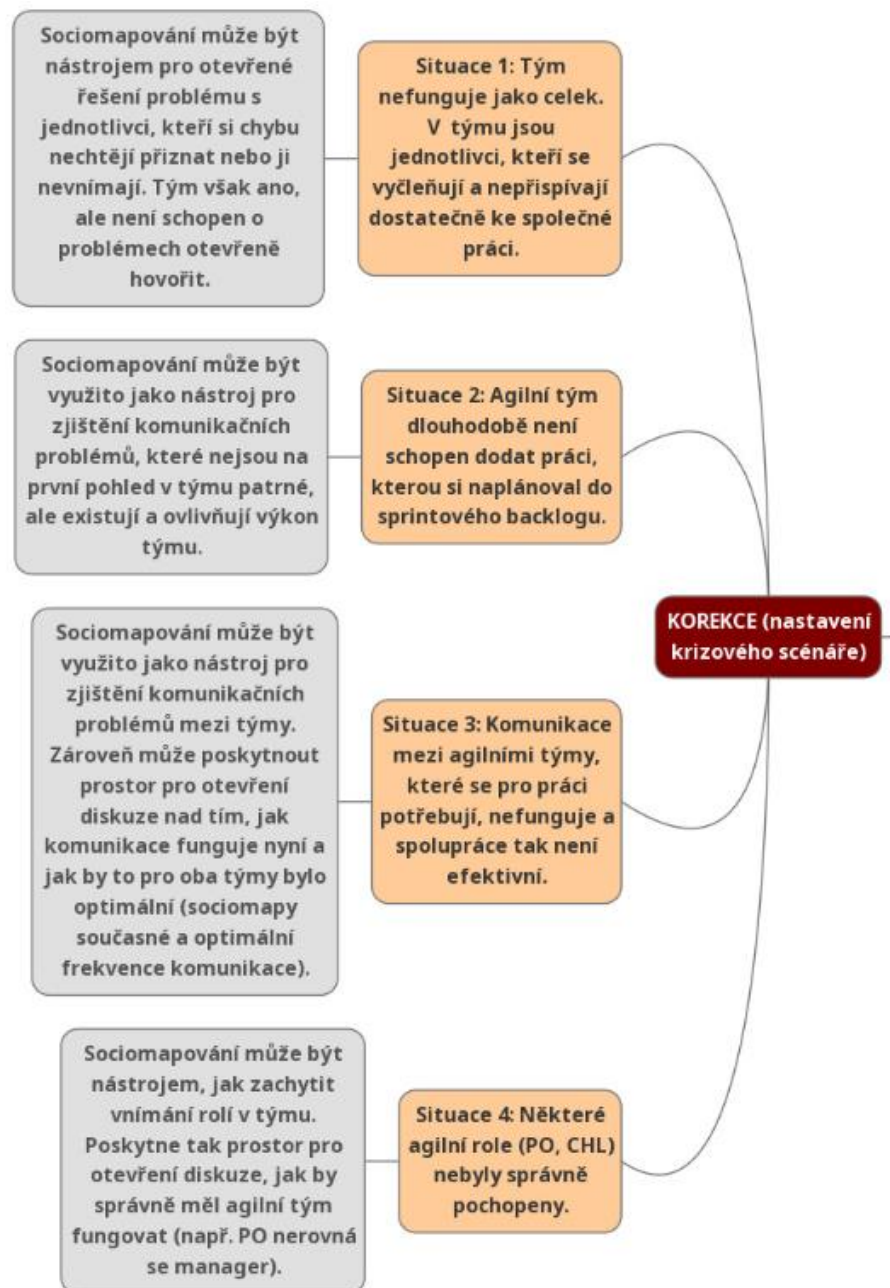


Zdroj: Poznatky z případové studie – vlastní zpracování, využit nástroj MindMup

- **Korekce** (nastavení krizového scénáře pro agilní tým)

Oblast korekce zahrnuje situace, kdy se problémy v agilních squadech již vyskytly a sociomapování poskytuje prostor pro správné popsání vzniklého problému tak, aby jej všichni členové týmu pochopili a otevřeně o něm mluvili. V případě korekce je důležitá zpětná vazba následující po sociomapování a nastavení krizového scénáře a akčních kroků, na kterém se celý tým domluví. Situace jsou zachyceny na Obrázku 28.

Obrázek 28 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj korekce

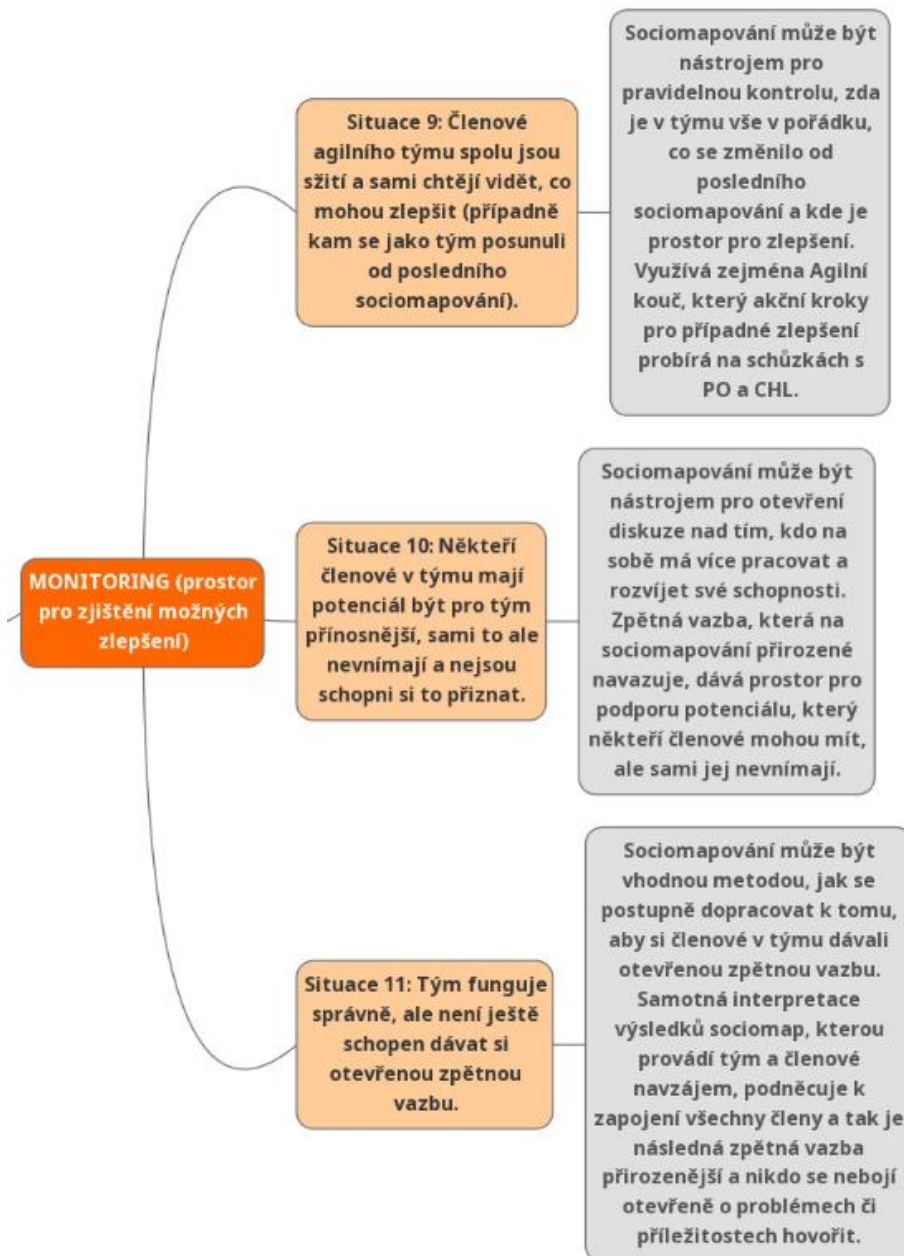


Zdroj: Poznatky z případové studie – vlastní zpracování, využit nástroj MindMup

- **Monitoring** (prostor pro popsání zlepšení či odhalení problémů v agilním týmu)

Třetí oblast, monitoring, vymezuje situace, kdy je sociomapování zařazeno do chodu týmu jako pravidelná událost, alespoň jednou za půl roku. Částečně slouží jako prevence a částečně jako korekce. Pomáhá odhalit potenciální zlepšení a může včas poukázat na počínající problémy. Situace v případě monitoringu jsou zachyceny na Obrázku 29.

Obrázek 29 Myšlenková mapa: Využití sociomapování jako nástroj monitoringu



Zdroj: Poznatky z případové studie – vlastní zpracování, využit nástroj MindMup

Na základě rozdělení situací pomocí myšlenkové mapy v Příloze A, byl vytvořen návrh manuálu pro agilní kouče, který je zachycen v Příloze B. Situace u každé z oblastí jsou přiblíženy krátkým scénářem, odhadnutým časem, kdy je vhodné metodu aplikovat a definovanými přínosy, které sociomapování týmům přináší.

Manuál byl vytvořen primárně pro agilní kouče, kteří v současné době dostávají v ČS a. s. možnost využívat metody sociomapování pro své týmy. Návrh tak podporuje použití sociomapování v agilních squadech a agilním koučům může ulehčit orientaci v aplikaci této metody a nastínit situace, během kterých je vhodné metodu použít. Agilní kouč, který se rozhodne pro sociomapování ve svém squadu, by v případě, že si ještě není facilitováním sociomapování jistý, měl na první workshop přizvat zkušeného facilitátora, který bude schopný moderovat případnou debatu nad výsledky. Následná další sociomapování již může vést agilní kouč sám. Je důležité nezapomenout na to, že facilitátor je spíše průvodce výsledky, interpretace je na členech samotných.

Před sociomapováním agilní kouč využívá manuál pro to, aby si v první řadě ujasnil, pro jakou oblast chce sociomapování ve svém týmu využít. Zda chce předejít problémům (prevence – Příloha D), nastavit krizový scénář (korekce - Příloha C) nebo chce vidět, jak tým co do komunikace funguje a odhalit případné nedostatky či skryté příležitosti (monitoring – Příloha E). Manuál koučům může pomoci ujasnit si současnou situaci v týmu a lépe tak usměrňovat a moderovat samotný workshop sociomapování. Ve zvolené oblasti následně prochází jednotlivé situace a hledá podobnost se situací, která se odehrává v jeho týmu. Manuál byl sestaven na základě případové studie a stínování jednoho týmu, nejsou v něm tedy zahrnuty veškeré situace, které mohou nastat, ale ty nejčastější. Každý agilní kouč si může manuál přizpůsobit a rozšířit jej jak v oblasti využití sociomapování, tak doplnit nové situace, které v jeho týmu nastaly.

V případě, že nachází podobnou situaci, je mu doporučeno, kdy v této situaci sociomapování využít. U některých situací, například u situace 7 (oblast prevence - tým se během roku obměnil) se jedná o časové určení nejpozději 1 - 2 měsíce po příchodu nového člena, ale pro každý tým může být časové určení jiné. Jedná se o doporučení na základě zjištěných poznatků a nastudovaných teoretických východisek. Pro ujasnění, zda se v manuálu jedná o podobnou situaci, která v týmu nastala, je doplněn krátký scénář, který popisuje, za jakých

příčin situace nastává. V posledním sloupci manuálu se agilní kouč přesvědčuje o tom, v jakých oblastech by v dané situaci sociomapování týmu mělo pomoci.

Manuál může být v České spořitelně a. s. sdílen v podobě elektronického dokumentu v rámci komunity agilních koučů, kde může každý doplňovat situace, které se svými squady zažil a jak jim sociomapování v konkrétních případech pomohlo. Manuál tak může sloužit jako doporučení a zároveň Lessons Learned a přispěje k rozšíření povědomí o využití metody sociomapování a jejích přínosech v kontextu agility České spořitelny a. s.

6 Diskuze doporučení a návrhů s odborníkem z ČS a. s.

Během zpracování diplomové práce byly jednotlivé kroky konzultovány s odborníkem z České spořitelny a. s., který v týmu zapojeném do případové studie zastává roli agilního kouče. Na závěr mu byla představena navržená doporučení pro tým a vlastní návrh využití sociomapování pro agilní týmy. Kouč se postupně vyjádřil k jednotlivým doporučením:

- **Vyvarovat se možnému přetížení člena A;**

S tímto doporučením se agilní kouč týmu plně ztotožňuje a vidí ho jako zásadní pro budoucí fungování týmu. Hodnotí jako velmi pozitivní, že se díky hlubšímu rozboru obou sociomapování potvrdil jeho dlouhodobý předpoklad. Aktuálně dochází k pravidelné diskuzi agilního kouče a chapter leada nad plánem, jak zvýšit důležitost ostatních členů týmu tak, aby snížili zatížení člena A. V rámci rozvoje plánují zapojit sociomapování jako nástroj pro mapování seniority členů v expertízách s cílem podporovat vzájemný rozvoj a sdílení zkušeností napříč týmem. Zároveň pracují na rozvoji člena B a podporují člena G v jeho dalším rozvoji a aktivitě. Mapování úrovně expertíz je jednou z možností, jak lze sociomapování v agilních týmech využít a tato situace byla zahrnuta i do vlastního návrhu v kapitole 5 Vlastní návrh využití sociomapování v agilních týmech.

- **Nechat se inspirovat členem G, kterému otevřená zpětná vazba po prvním sociomapování pomohla se výrazně posunout;**

Agilní kouč týmu potvrdil, že je člen G živoucím příkladem, jak na sobě pracovat a jeho aktivita inspiruje ostatní a dodává týmu energii. Jako velmi přínosné hodnotí srovnání sociomapování v kapitole 4.6 Vlastní šetření – srovnání vybraných oblastí prvního a druhého sociomapování, kde je vidět velký posun člena G. Doporučení je tedy na místě,

ostatní členové mají stejné možnosti jako člen G a mohou s ním kdykoliv probrat, jak postupoval a co se mu během seberozvoje osvědčilo.

- **Product owner (F) a chapter lead (D) by měli udržovat blízký vztah jako dosud a pomoci tak společně s agilním koučem squadu fungovat co nejefektivněji;**

Sám agilní kouč zhodnotil spolupráci produktového vlastníka, chapter leada a agilního kouče jako velmi zásadní v agilním fungování. Doporučení je zhodnoceno jako velmi důležité a aktuálně je naplňováno pravidelnými schůzkami těchto členů a předáváním zpětné vazby. Dochází také k inspiraci, podpoře a rozvoji. Velkým přispěním k fungování je posun produktového vlastníka, který za dobu fungování agilního squadu získal větší jistotu a suverenitu ve své roli, což se projevuje na klidu a výkonu týmu.

- **Snažit se více propojit subtýmy expertíz tak, aby se držely informovány a komunikovaly spolu;**

Toto doporučení bylo agilním koučem zhodnoceno jako velmi aktuální a do budoucna zásadní. Bude na něj navázáno plánovaným konceptem statusu SPOC (single point of contact – kontaktní osoba, která sdílí informace o projektu) pro jednotlivé projekty, na kterých tým pracuje. Bude diskutována možnost být SPOCem za obě expertízy najednou (do této doby byly vždy dva SPOC-y na jeden projekt – vždy jeden za každou expertízu). Odkazuje to tedy i k prvnímu doporučení a rozvoji obou expertíz u více členů.

- **Dát členu E možnost rozvíjet svoji expertízu a podchytit tak včas jeho úplné odcizení a možný odchod z týmu;**

Opět se jedná o velmi aktuální téma a doporučení, na kterém se snaží tým dlouhodobě pracovat. Velmi k tomu přispěla zpětná vazba po druhém sociomapování a člen E se snaží více zapojovat do projektů, na kterých tým pracuje. Samotní členové týmu iniciují intenzivnější spolupráci a větší zapojení člena E. V posledních týdnech je tak znát jeho větší motivovanost i výkon. K tomuto doporučení tak bude přihlíženo do budoucna a pravidelně se na něm bude dál pracovat.

- **Využívat sociomapování ve frekvenci dvakrát za rok - pro hodnocení současné situace a mapování posunu od posledního měření;**

Sociomapování jako nástroj se týmu velmi osvědčuje a plánují ho využívat i nadále. Frekvence dvakrát za rok byla pro průběžné monitorování dostačující a prozatím jej tak budou využívat nadále. Doporučení je tak přijato a bude ve fungování týmu zohledněno.

- **V případě potřeby obohatit ceremonii retrospektivy o zkrácené sociomapování.**

Toto doporučení je hodnoceno agilním koučem pozitivně a do budoucna je počítáno s tím, že pokud by se vyskytly významné problémy v komunikaci a spolupráci v rámci týmu, je možnost zařadit i sociomapování „ad hoc“, případně navržené zkrácené sociomapování pouze s vybranými okruhy.

Agilní kouč se také vyjádřil k vytvořenému návrhu v kapitole 5 Vlastní návrh využití sociomapování v agilních týmech. Jako přínosné hodnotí rozdělení využití sociomapování do tří oblastí. Může to pomoci agilním koučům, kteří se sociomapováním teprve seznamují a získají tak přehled, jak lze sociomapování využít včetně doporučení, kdy jej využít a získají tak představu o možném přínosu. V České spořitelně a. s. je to v současné době velmi aktuální téma, protože agilní koučové napříč triby získávají možnost se sociomapováním pracovat.

Některé z vymezených situací v navrženém manuálu (9.1. Příloha A) si již tento agilní kouč sám prožil a sociomapování v těchto případech využívá. Došlo například k využití sociomapování jako nástroje k mapování seniority týmu z hlediska odbornosti. Tyto výsledky sloužily jako podklady pro chapter leada, který s nimi následně pracoval v rámci rozvoje jednotlivých členů.

7 Závěr

Diplomová práce se zabývá fungováním agilních týmů ze sociálního hlediska ve vybrané korporátní organizaci, České spořitelně a. s. Práce je zaměřena na využití metody sociomapování jako nástroje, který v kontextu agility usnadňuje řešení problémů ve spolupráci a komunikaci členů týmu a slouží jako prostředek pro správné popsání a pochopení situací, které během fungování týmu nastávají. Na základě teoretických podkladů a zpracování případové studie byl vytvořen návrh manuálu pro agilní kouče, jak metodu sociomapování v agilních squadech využít. Navržena byla také konkrétní doporučení pro tým z případové studie.

Teoretická východiska práce se opírají o tematiku agilního řízení, fungování týmů a charakteristiku metody sociomapování. Nejdříve byl přiblížen agilní způsob řízení včetně historie a popsání manifesta agilního vývoje. Zahrnuta byla také charakteristika metod, které se v rámci agilního řízení využívají, a bylo doplněno porovnání s klasickým projektovým řízením. V rámci vybrané metodiky Scrum došlo k přiblížení rolí, událostí a artefaktů v agilních squadech. Následně byl sestaven souhrn k fungování týmů a komunikaci členů v týmu a byly doplněny stěžejní informace o metodě sociomapování včetně podrobnějšího přiblížení interpretace výsledků sociomap.

Druhá část, vlastní práce, zahrnuje v úvodu přiblížení České spořitelny a. s. včetně historie, představení produktů a služeb a charakteristiky agilní transformace. Blíže byl představen nový přístup k fungování organizace, tzv. Banka budoucnosti. Pro pochopení konkrétní aplikace metody Scrum v České spořitelně a. s. byl doplněn slovník využívaných pojmů včetně pojmenování rolí v agilních týmech. Ve vlastním šetření byla využita případová studie, kde byla v úvodu zahrnuta charakteristika vybraného agilního squadu včetně stanovení výzkumných otázek, ke kterým bylo ve zpracování případové studie přihlíženo.

Případová studie zahrnuje interpretaci výsledků dvou sociomapování (květen a prosinec 2019), kterých se vybraný tým během jednoho roku účastnil, a to včetně závěrečných konkrétních doporučení pro daný tým. Na základě případové studie bylo zodpovězeno na výzkumné otázky a potvrdilo se, že sociomapování členům v týmu pomáhá zobrazit a správně popsat očividné problémy, ale zároveň i ty skryté, které nejsou na první pohled patrné. Může také pomoci odhalit příležitosti, které členové sami nemusí poznat. V rámci agilního squadu slouží jako dobrá pomůcka pro deskripci pochopení agilních rolí a diskuzi,

jak by tým měl správně agilně fungovat. Zároveň členové týmu v případové studii potvrdili, že pravidelné opakování sociomapování je vhodné alespoň jednou za půl roku.

Zpracování případové studie a stínování vybraného týmu bylo využito k vytvoření vlastního návrhu pro agilní kouče, který představuje, jak a v kterých situacích metodu sociomapování v agilních squadech využít. Pomocí myšlenkové mapy bylo sociomapování rozděleno na nástroj vhodný pro prevenci, kontrolu či monitoring komunikace členů v agilních squadech. V samotném návrhu manuálu pro agilní kouče jsou blíže popsány jednotlivé situace, které mohou v týmu nastat, včetně scénáře a toho, čím sociomapování v dané situaci může pomoci. Doporučení pro tým z případové studie i vlastní návrh byly diskutovány s odborníkem z České spořitelny a. s., agilním koučem zvoleného týmu, který je zhodnotil jako přínosné a doporučil šíření výsledků a samotného návrhu mezi komunitu agilních koučů České spořitelny a. s.

Přínos diplomové práce spočívá v detailním pohledu na výsledky sociomapování zvoleného týmu a komparace výsledků prvního a druhého sociomapování, na základě kterých byla navržena konkrétní doporučení pro tým. Dále je práce přínosná ve využití navrženého manuálu pro agilní kouče v praxi agilních týmů. Aktuálně mohou agilní koučové České spořitelny a. s. využívat možnosti zapojení sociomapování u svých squadů. Manuál, který definuje situace pro využití sociomapování a dělí je přehledně do tří skupin, jim může ulehčit orientaci v práci s touto metodou a odhalit správný čas, kdy sociomapování aplikovat. S využitím sociomapování podpoří agilní koučové ve svých týmech nové smýšlení spolupráce a myšlenku samořídících se týmů. Mohou tak výrazně přispět k myšlence nového způsobu fungování neboli Bance budoucnosti, kterou si Česká spořitelna a. s. zvolila a ke které směřuje.

8 Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ ZDROJE

ADKINS, Lyssa, 2010. *Coaching Agile Teams: Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. 1. Boston: Addison-Wesley Professional. ISBN 978-0-321-63770-3.

BAHBOUH, Radvan, 1994. *Sociomapování*. Praha: GEMA ART. ISBN 80-901425-0-8.

BAHBOUH, Radvan, 2011. *Sociomapování týmů*. Praha: QED Group. ISBN 978-80-86149-73-8.

DITULLIO, Lisa A, 2010. *Project team dynamics: enhancing performance, improving results*. Vienna, VA: Management Concepts. ISBN 978-1-56726-290-2.

JANES, Andrea a Giancarlo SUCCI, 2014. *Lean Software Development in Action*. 1. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-662-44178-7.

KATZENBACH, Jon R. a Douglas K. SMITH, 1994. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. New York, NY: HarperBusiness. ISBN 978-0887306761.

MAXIMINI, Dominik, 2018. *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. 2. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-73841-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

MYSLÍN, Josef, 2016. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4650-7.

NOVÁK, Václav, 1986. *Fuzzy množiny a jejich aplikace*. Praha: SNTL. ISBN 80-03-00325-3.

PINTO, Jeffrey K. a Pedro SERRADOR, 2015. Does Agile work?: A quantitative analysis of agile success. *International Journal of Project Management*. Elsevier Ltd. APM and IPMA (33), 12.

POPPENDIECK, Mary a Tom POPPENDIECK, 2003. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. United States, Crawfordsville: Addison-Wesley Professional. ISBN 978-0-321-15078-3.

Project Management Institute, 2017. *Agile Practice Guide*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-199-9.

RUBIN, Kenneth S, 2013. *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. 2. New Jersey: Addison-Wesley Professional. ISBN 978-0-13-704329-3.

SUTHERLAND, Jeff, 2015. *SCRUM: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. 1. London: Random House Business Books. ISBN 978-1-847-94110-7.

ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2017. *The great scrummaster: #scrummasterway*. Boston: Addison-Wesley. Addison-Wesley signature series. ISBN 978-0134657110.

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

WALDOCK, Belinda, 2015. *Being Agile in Business: Discover faster, smarter, leaner ways to work*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-08370-4.

ZADEH, Lofti A., 1973. Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 3, str. 28 - 44. DOI: 10.1109/TSMC.1973.5408575. ISSN 0018-9472.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Česká spořitelna [online].: Česká spořitelna, ©2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

Manifest agilního vývoje software [online]. Ward Cunningham © 2001 [cit. 2019-09-26]. Dostupný z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

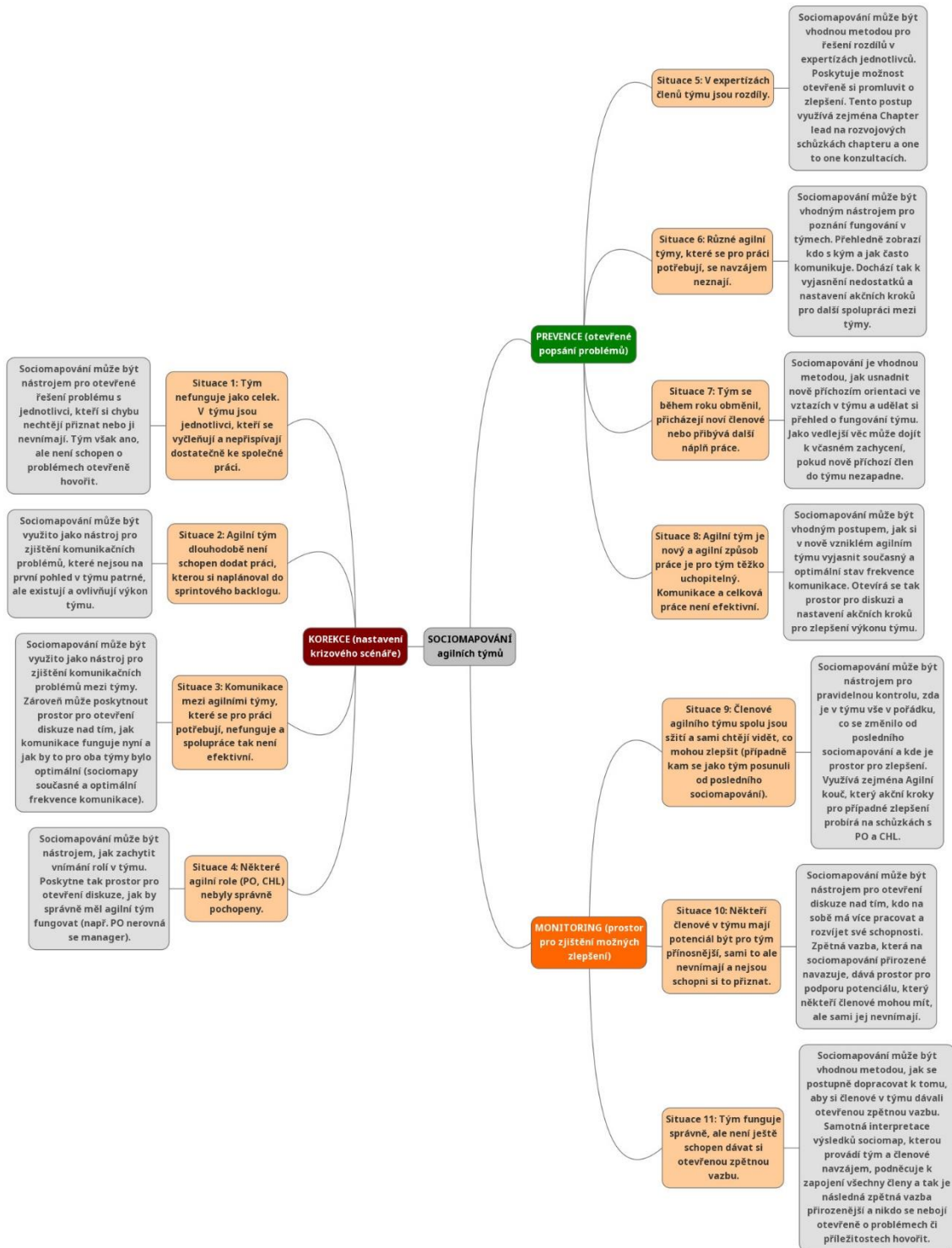
SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. The Scrum Guide. *Scrum Guides* [online]. Creative Commons © 2018 [cit. 2020-02-07].

Dostupné z: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS, 2020. Česká spořitelna a. s. [online]. (PDF). Praha 2020 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z:
https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

9 Přílohy

9.1 Příloha A – Myšlenková mapa využití sociomapování



Zdroj: Poznanky z případové studie, Vlastní zpracování

9.2 Příloha B - Návrh pro využití sociomapování v agilních týmech

VYUŽITÍ SOCIOMAPOVÁNÍ V AGILNÍCH SQUADECH					
Kdo sociomapování facilituje?					
1. sociomapování	Facilitátor musí mít velmi dobrou znalost metody sociomapování.	Školitel v ČS s certifikací sociomapování nebo Agilní kouč týmu, který prošel školením sociomapování			
další sociomapování	Facilitátor musí mít velmi dobrou znalost metody sociomapování a je dobré, pokud prošel s týmem i prvním sociomapováním.	Agilní kouč týmu s certifikací sociomapování			
Ve kterých situacích je vhodné sociomapování použít?					
	Číslo situace	Název situace	Časové určení	Scénář	Co sociomapování přinese
KOREKCE	1	Tým nefunguje jako celek. V týmu jsou jednotlivci, kteří se vyčleňují a nepřispívají dostatečně ke společné práci.	Kdykoliv během fungování týmu.	V týmu nejsou všichni členové do práce zapojeni rovnoměrně. Důvod není přesně známý, ale problém se začíná projevovat častěji.	- zobrazení vyčleněných jedinců - prostor pro diskusi týmu, jak situaci zlepšit - prostor pro vyjádření konkrétních členů, proč se cítí vyčlenění
	2	Agilní tým není dlouhodobě schopen dodat práci, kterou si naplánoval do sprintového backlogu.	Kdykoliv během fungování týmu.	Práce, která byla naplánovaná se nestihá kvůli špatné komunikaci v týmu. Spruty nejsou úspěšně dokončeny.	- zobrazení, zda a jak často spolu všichni v posledních sprintech komunikovali - zobrazení nedostatků a prostor pro jejich řešení - prostor pro otevřenou zpětnou vazbu a návrhy co zlepšit
	3	Komunikace mezi agilními týmy, které se pro práci potřebují, nefunguje a spolupráce není efektivní.	Kdykoliv, kdy komunikační problémy nastanou. Agilní kouč druhého týmu by se měl ozvat ze zprávou o komunikačních problémech.	Tým pro svoji práci potřebuje komunikovat s dalšími agilními squady napříč společností. Týmy spolu nefungují na denní bázi a chtějí předejít případným komunikačním problémům.	- zobrazení, kteří členové ze spolupracujících týmu jsou si nejbližší - zobrazení, zda je některý člen vzdálen centru komunikace (může jít o člena, který se na daném projektu nepodílí) - poskytneme prostor pro otevřenou zpětnou vazbu a návrh akčních kroků
	4	Některé agilní role (Product owner, Chapter lead) nebyly správně pochopeny.	První měsíce fungování jako nového agilního squadu. První sociomapování by mělo proběhnout nejpozději do 6 měsíců fungování.	Product owner nebo chapter lead v agilním týmu mají pocit, že není jejich role pochopena a chtějí se o tom se členy pobavit blíže.	- zobrazení, kde jsou na komunikačních mapách product owner a chapter lead - poskytneme prostor pro vyjádření PO či CHL na sociomapě Optimální frekvence komunikace, jak by chtěli frekvenci komunikace změnit - zobrazení, kdo jejich roli v týmu chápe a kdo ne
PREVENCE	5	V expertizách členů týmu jsou rozdíly.	Kdykoliv během fungování týmu, kdy to chapter lead nebo ostatní členové týmu vycítí a dají najevo na retrospektivě či agilnímu kouči.	Tým nestihá dodávat naplánovanou práci, někteří členové přispívají ke společným výsledkům více než jiní. Chapter lead chce pomoci s rozvojem expertizy juniorním členům.	- zobrazení, jak si jednotliví členové stojí v expertize - podklad pro chapter leada na oen to one konzultace - podklad pro rozvoj celého týmu - zobrazení skrytého potenciálu
	6	Různé agilní týmy, které se pro práci potřebují, se navzájem neznají.	Na počátku spolupráce squadů, tedy před začátkem společné práce.	Tým pro svoji práci potřebuje komunikovat s dalšími agilními squady napříč společností. Vzhledem k tomu, že spolu tyto týmy spolupracují poprvé, neznají navzájem svá fungování a potřebují se poznat, aby byla práce efektivní.	- zobrazení komunikace mezi členy v jednotlivých týmech - prostor pro otevřenou komunikaci jak by to mělo být v následujícím spolupráci - nastínění optimální komunikace obou týmů
	7	Tým se během roku obměnil, přicházejí noví členové nebo přibývá další náplň práce.	Sociomapování by mělo proběhnout co nejdříve po příchodu nového člena či změny agendy, aby došlo k ujasnění. Nejpozději 1-2 měsíce po příchodu nového člena.	Někteří členové v týmu se obměnili, práce v agilním týmu je pro ně nová a fungování jim není jasné.	- zobrazení, jak spolu členové komunikují - snaží pochopení pro nové členy - možné poodhalení, jak noví členové zapadli do týmu
	8	Agilní tým je nový a tento způsob práce je pro tým těžko uchopitelný. Komunikace a celková práce není efektivní.	1. sociomapování by mělo proběhnout po několika měsících, kdy si tým zvykne na nový způsob fungování - mezi 3 až 6 měsícem společného fungování.	Tým přechází na agilní systém práce včetně nového rozdělení rolí, účasti na ceremoniach a každodenní spolupráce. Jde o nový způsob fungování a nutné pochopení rolí jako je Product Owner, Chapter Lead a Agilní kouč. První tři měsíce (jeden kvartál) se spolu sdílejí, zvykají si na všechny změny. Sociomapování je v tuto chvíli vhodný nástroj, jak si po prvních měsících ukázat, zda tým pochopil nový způsob myšlení a fungování.	- zhodnocení komunikace agilního týmu pro určitý čas - případné odhalení nedostatků v komunikaci - zobrazení špatného/správného umístění jednotlivých rolí v sociomapách
MONITORING	9	Členové agilního týmu spolu jsou sžiti a sami chtějí vidět co mohou zlepšit (případně kam se jako tým posunuli od posledního sociomapování).	Kdykoliv během fungování týmu.	V týmu po určité době funguje vše jak má, ale sami členové se chtějí posouvat a zlepšovat se.	- zobrazení případných nedostatků pro zlepšení - prostor pro porovnání výsledků a zhodnocení změn
	10	Někteří členové v týmu mají potenciál být pro tým přínosnější, sami to nevnímají a nejsou schopni si to přiznat.	Kdykoliv během fungování týmu, kdy se objeví náznaky této situace.	V týmu se nacházejí skrytí talenti nejen co do expertiz, ale také co do vztahů v týmu. Ostatní s nimi dobře vycházejí a vidí v nich velký přínos pro celý tým.	- prostor pro otevření diskuze nad zlepšením expertiz členů - zobrazení, jak si kdo stojí v komunikaci - odhalení potenciálu jednotlivců
	11	Tým funguje správně, ale není ještě schopen dávat si otevřenou zpětnou vazbu.	Kdykoliv během fungování týmu.	Tým se dobře sžil s agilním způsobem fungování, má však nedostatky v otevřené zpětné vazbě. Některé členové opakovaně chodí za agilním koučem a snaží se zpětnou vazbu zprostředkovat přes něj.	- zobrazení komunikačních vztahů v týmu - prostor pro otevřenou zpětnou vazbu všem členům

Zdroj: Poznatky z případové studie, Vlastní zpracování

9.3 Příloha C – Sociomapování jako nástroj korekce

	Číslo situace	Název situace	Časové určení	Scénář	Co sociomapování přinese
KOREKCE	1	Tým nefunguje jako celek. V týmu jsou jednotlivci, kteří se vyčleňují a nepřispívají dostatečně ke společné práci.	Kdykoliv během fungování týmu.	V týmu nejsou všichni členové do práce zapojeni rovnoměrně. Důvod není přesně známý, ale problém se začíná projevovat častěji.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení vyčleněných jedinců - prostor pro diskusi týmu, jak situaci zlepšit - prostor pro vyjádření konkrétních členů, proč se cítí vyčlenění
	2	Agilní tým není dlouhodobě schopen dodat práci, kterou si naplánoval do sprintového backlogu.	Kdykoliv během fungování týmu.	Práce, která byla naplánovaná se nestíhá kvůli špatné komunikaci v týmu. Sprints nejsou úspěšně dokončeny.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení, zda a jak často spolu všichni v posledních sprintech komunikovali - zobrazení nedostatků a prostor pro jejich řešení - prostor pro otevřenou zpětnou vazbu a návrhy co zlepšit
	3	Komunikace mezi agilními týmy, které se pro práci potřebují, nefunguje a spolupráce není efektivní.	Kdykoliv, kdy komunikační problémy nastanou. Agilní kouč druhého týmu by se měl ozvat se zprávou o komunikačních problémech.	Tým pro svoji práci potřebuje komunikovat s dalšími agilními squady napříč společností. Týmy spolu nefungují na denní bázi a chtějí předejít případným komunikačním problémům.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení, kteří členové ze spolupracujících týmů jsou si nejbliže - zobrazení, zda je některý člen vzdálen centru komunikace (může jít o člena, který se na daném projektu nepodílí) - poskytně prostor pro otevřenou zpětnou vazbu a návrh akčních kroků
	4	Některé agilní role (Product owner, Chapter lead) nebyly správně pochopeny.	První měsíce fungování jako nového agilního squadu. První sociomapování by mělo proběhnout nejpozději do 6 měsíců fungování.	Product owner nebo chapter lead v agilním týmu mají pocit, že není jejich role pochopena a chtějí se o tom se členy pobavit blíže.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení, kde jsou na komunikačních mapách product owner a chapter lead - poskytně prostor pro vyjádření PO či CHL na sociomapě Optimální frekvence komunikace, jak by chtěli frekvenci komunikace změnit - zobrazení, kdo jejich roli v týmu chápe a kdo ne

Zdroj: Poznatky z případové studie, Vlastní zpracování

9.4 Příloha D – Sociomapování jako nástroj prevence

PREVENCE	5	V expertizách členů týmu jsou rozdíly.	Kdykoliv během fungování týmu, kdy to chapter lead nebo ostatní členové týmu vycítí a dají najevo na retrospektivě či agilnímu kouči.	Tým nestíhá dodávat naplánovanou práci, někteří členové přispívají ke společným výsledkům více než jiní. Chapter lead chce pomoci s rozvojem expertizy juniorním členům.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení, jak si jednotliví členové stojí v expertize - podklad pro chapter leada na oen to one konzultace - podklad pro rozvoj celého týmu - zobrazení skrytého potenciálu
	6	Různé agilní týmy, které se pro práci potřebují, se navzájem neznají.	Na počátku spolupráce squadů, tedy před začátkem společné práce.	Tým pro svoji práci potřebuje komunikovat s dalšími agilními squady napříč společností. Vzhledem k tomu, že spolu tyto týmy spolupracují poprvé, neznají navzájem svá fungování a potřebují se poznat, aby byla práce efektivní.	<ul style="list-style-type: none"> -zobrazení komunikace mezi členy v jednotlivých týmech - prostor pro otevřenou komunikaci jak by to mělo být v následujícím spolupráci - nastínění optimální komunikace obou týmů
	7	Tým se během roku obměnil, přicházejí noví členové nebo přibývá další náplň práce.	Sociomapování by mělo proběhnout co nejdříve po příchodu nového člena či změny agendy, aby došlo k ujasnění. Nejpozději 1- 2 měsíce po příchodu nového člena.	Někteří členové v týmu se obměnili, práce v agilním týmu je pro ně nová a fungování jim není jasné.	<ul style="list-style-type: none"> - zobrazení, jak spolu členové komunikují - snažší pochopení pro nové členy - možné poodhalení, jak noví členové zapadli do týmu
	8	Agilní tým je nový a tento způsob práce je pro tým těžko uchopitelný. Komunikace a celková práce není efektivní.	1. sociomapování by mělo proběhnout po několika měsících, kdy si tým zvykne na nový způsob fungování - mezi 3 až 6 měsícem společného fungování.	Tým přechází na agilní systém práce včetně nového rozdělení rolí, účasti na ceremoniach a každodenní spolupráce. Jde o nový způsob fungování a nutné pochopení rolí jako je Product Owner, Chapter Lead a Agilní kouč. První tři měsíce (jeden kvartál) se spolu sžívají, zvykají si na všechny změny. Sociomapování je v tuto chvíli vhodný nástroj, jak si po prvních měsících ukázat, zda tým pochopil nový způsob myšlení a fungování.	<ul style="list-style-type: none"> - zhodnocení komunikace agilního týmu po určitém čase - případné odhalení nedostatků v komunikaci - zobrazení špatného/správného umístění jednotlivých rolí v sociomapách

Zdroj: Poznatky z případové studie, Vlastní zpracování

9.5 Příloha E – Sociomapování jako nástroj monitoringu

MONITORING	9	Členové agilního týmu spolu jsou sžiti a sami chtějí vidět co mohou zlepšit (případně kam se jako tým posunuli od posledního sociomapování).	Kdykoliv během fungování týmu.	V týmu po určité době funguje vše jak má, ale sami členové se chtějí posouvat a zlepšovat se.	- zobrazení případných nedostatků pro zlepšení - prostor pro porovnání výsledků a zhodnocení změn
	10	Někteří členové v týmu mají potenciál být pro tým přínosnější, sami to nevnímají a nejsou schopni si to přiznat.	Kdykoliv během fungování týmu, kdy se objeví náznaky této situace.	V týmu se nacházejí skrytí talenti nejen co do expertiz, ale také co do vztahů v týmu. Ostatní s nimi dobře vycházejí a vidí v nich velký přínos pro celý tým.	- prostor pro otevření diskuze nad zlepšením expertiz členů - zobrazení, jak si kdo stojí v komunikaci - odhalení potenciálu jednotlivců
	11	Tým funguje správně, ale není ještě schopen dávat si otevřenou zpětnou vazbu.	Kdykoliv během fungování týmu.	Tým se dobře sžil s agilním způsobem fungování, má však nedostatky v otevřené zpětné vazbě. Někteří členové opakovaně chodí za agilním koučem a snaží se zpětnou vazbu zprostředkovat přes něj.	- zobrazení komunikačních vztahů v týmu - prostor pro otevřenou zpětnou vazbu všem členům

Zdroj: Poznatky z případové studie, Vlastní zpracování