

1 Detailní návrh změn v agilním projektovém řízení

V tomto dokumentu jsou detailně rozvedeny všechny pozměňovací návrhy současného způsobu implementace Agile. Text je členěn do kapitol podle jednotlivých návrhů a podkapitol, které mají následující strukturu.

1) Cíl změny

- Popisuje cílový stav, kterého má být dosaženo pomocí implementace dané změny

2) Metodika provedení změny

- Popisuje detailní způsob a motivace pro implementaci změny

3) Zacházení s riziky v procesu implementace změny

- Popisuje možná rizika vyplývající z procesu implementace a způsoby, jak jim předcházet.

4) Plán implementace změny

- Popisuje přesný sled kroků, jak postupovat při implementaci změny

5) Kritéria pro zhodnocení změny

- Navrhuje způsoby, jak hodnotit úspěšnost provedené změny

1.1 Zavedení dedikované role scrum mastera

V této kapitole je detailně popsán návrh na zavedení dedikované role scrum mastera. Návrh vychází ze skutečnosti, že role scrum mastera není v rámci týmu definována, což je v zásadním rozporu s teorií implementace Agile.

1.1.1 Cíl změny

Cílem této změny je pomocí přiřazení 50 % pracovního času jednoho zaměstnance do role scrum mastera vytvořit příhodnější pracovní podmínky pro ostatní členy produkčního týmu.

1.1.2 Metodika provedení změny

Role scrum mastera je klíčová pro správnou implementaci Agile, protože se stará o hladký průběh všech agilních schůzek, ceremonií a pomáhá ostatním členům týmu překonávat překážky, které přímo nesouvisí s jejich pracovní agendou.

V současné době se o typické činnosti scrum mastera (facilitace pravidelných schůzek, vysvětlování metodiky Agile, mitigace problémů) dělí hned několik členů týmu, viz následující tabulka.

Činnost	Současný stav	Cílový stav
Facilitace Daily Standup	Konzultant 2	Konzultant 1
Facilitace Backlog Grooming	Product manager	Konzultant 1
Facilitace Sprint Retrospective	Konzultant 1	Konzultant 1
Školení na fungování Agile v týmu	Product manager	Konzultant 1
Rozvíjení Agile v týmu	Product manager	Konzultant 1
Zmírňování neprojektových problémů	Nepřiřazeno	Konzultant 1

Tabulka 1: Změny v rozdělení povinností

Tento návrh počítá s přeskupením pravidelných pracovních povinností v rámci týmu tak, aby všechny typické činnosti scrum mastera vykonával přesně jeden člen týmu. Naopak dosavadní technické činnosti tohoto vybraného člena týmu převezmou ostatní členové týmu podle domluvy, preferencí a možností. Vzhledem k tomu, že v běžné praxi mají scrum masteři na starosti více týmů najednou, je možné předpokládat, že pro plnohodnotné ustanovení této role není potřeba plná časová dotace. Tento návrh proto počítá minimálně ze začátku s přiřazením 50 % kapacity jednoho z konzultantů na tuto roli. Je však třeba zdůraznit, že reálnou časovou dotaci je velmi obtížné odhadovat a proto je třeba vyhodnocení přesnosti tohoto odhadu zařadit do kritérií pro zhodnocení změny s možností, že bude v budoucnu upraveno podle skutečných podmínek.

1.1.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny byla identifikována následující rizika:

- 1) Neochota žádného z členů týmu převzít roli scrum mastera
- 2) Neochota žádného z členů týmu převzít technickou agendu nového scrum mastera

Největším rizikem v procesu implementace této změny je skutečnost, že navržený konzultant či následně nikdo ze členů týmu, nebude chtít převzít roli scrum mastera. Možných důvodů je několik – neochota vykonávat pomocnou roli, spokojenost se svou současnou rolí,

neochota měnit zaběhnuté pořádky, apod. Toto je riziko, které je v případě zatvrzeného odporu ke změně velmi těžké překonat, protože v zásadě nepřichází v úvahu někoho do role scrum mastera nutit (především protože by ji pak nevykonával dobře, či by dokonce mohl odejít z firmy). Je však třeba se na tuto variantu připravit a pokusit se jí předejít následujícími kroky – vysvětlit týmové benefity plynoucí z této změny, vysvětlit možný kariérní rozvoj či případně nabídnout odměnu za akceptování této nové role.

Dalším rizikem v procesu implementace je možnost, že členové produkčního týmu nebudou chtít od konzultanta vybraného pro roli scrum mastera převzít jeho technickou agendu, nejčastěji z důvodu, že se v současné době cítí plně vytížení a nevidí u sebe prostor pro věnování se novým aktivitám, případně nové aktivity nezapadají do jejich současného nebo plánovaného zaměření. Tomuto riziku je možné efektivně předejít důkladným vysvětlením benefitů plynoucích z této změny, neboť přímo pozitivně ovlivní každého člena týmu.

1.1.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována podle následujícího plánu:

- 1) Vysvětlení situace a záměru změny produkčnímu týmu
- 2) Naplánování a absolvování schůzek, kde se sejde product manager postupně se všemi členy týmu, získá jejich názor na změnu a případně se pokusí přesvědčit vybraného konzultanta pro souhlas se změnou
- 3) Po získání souhlasu svolání schůzky pro domluvu na přenosu povinností od vybraného konzultanta
- 4) Průběh předávek pracovních povinností od konzultanta vybraným členům týmu
- 5) Stanovení data, od kterého bude platit nové uspořádání
- 6) Sledování zpětné vazby a kapacit nového scrum mastera, alespoň po dobu jednoho měsíce
- 7) Na základě zpětné vazby upravit proces do finální podoby

1.1.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavními kritérii pro zhodnocení této změny bude následující:

- 1) Revize potřebné kapacity pro roli scrum mastera
- 2) Zlepšení průběhu schůzek potřebných pro agilní projektové řízení

- 3) Zlepšení řešení netechnických problémů v rámci týmu
- 4) Celkové zlepšení komunikace v týmu, pochopení agilních specifik

1.2 Úprava audience zavedených schůzek Daily Standup a Sprint Retrospective

V této kapitole bude detailně popsán návrh na zmenšení audience schůzek Daily Standup a Sprint Retrospective.

1.2.1 Cíl změny

Cílem této změny je pomocí zmenšení audience vybraných schůzek dosáhnout pro technicky zaměřené členy produkčního týmu jejich efektivnějšího a příjemnějšího průběhu. Díky tomu je možné očekávat zlepšení a zefektivnění komunikace, zlepšení řešení problémů a posílení ochoty přistupovat k daným schůzkám konstruktivně.

1.2.2 Metodika provedení změny

Tuto změnu lze implementovat velmi jednoduše. V první řadě je třeba komunikovat všem členům týmu i skupině subproduct ownerů záměr změny a vysvětlit předpokládané benefity plynoucí z této změny. Následně je možné přestat subproduct ownery přestat zvat na schůzky Daily Standup a Sprint Retrospective. Vhodné bude po určité době (1 měsíc) zhodnotit dopady této změny.

1.2.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy rizik nebyla odhalena žádná rizika.

1.2.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována dle následujícího plánu:

- 1) Oznámení a vysvětlení změny všem relevantním členům týmu
- 2) Omezení audience vybraných schůzek
- 3) Zhodnocení dopadů změny

1.2.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavními kritérii pro zhodnocení této změny bude následující:

- 1) Posouzení změny průběhu schůzky Daily Standup
- 2) Posouzení změny průběhu schůzky Sprint Retrospective
- 3) Získání zpětné vazby členů týmu na nové uspořádání

1.3 Ustanovení MS Team jako hlavního komunikačního kanálu + Vytvoření přehledu pro týmové kapacitní plánování + Přidání testování do kompetencí developerů a konzultantů

Do této kapitoly jsou zahrnuty tři původně jednotlivě popsané změny, které však po zvážení souvislostí a též na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bude vhodné implementovat společně, protože na sebe navzájem navazují, navzájem se doplňují či využívají prostředky popsané v předchozí metodě.

1.3.1 Cíl změny

Cílem této změny je zpřehlednit a optimalizovat proces rozdělování práce (zadání) jednotlivým členům týmu a umožnit tak účelnější využití pracovní kapacity napříč týmem. Zároveň tato komplexní změna povede díky ustanovení nového komunikačního kanálu ke zlepšení a zefektivnění komunikace.

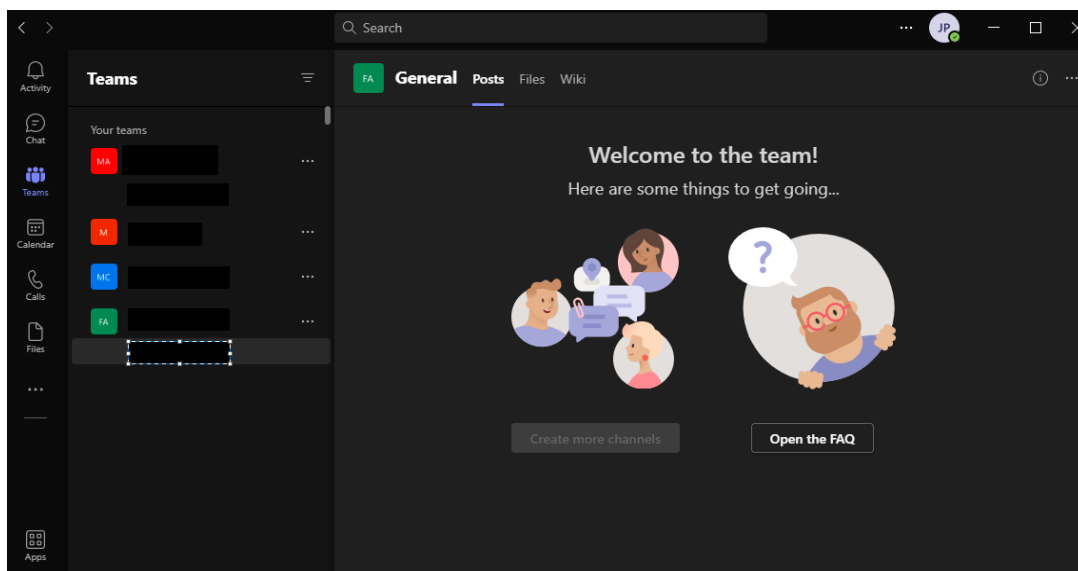
1.3.2 Metodika provedení změny

Toto je nejkomplexnější změna ze všech plánovaných změn, protože se jedná o tři původně jednotlivě navržené změny. Důvodem pro spojení těchto tří změn je jejich návaznost během implementace. Pro mapování vytíženosti testerů by měl sloužit nově plánovaný přehled pro kapacitní plánování, který bude k dispozici všem členům týmu v MS Teams. Implementace změny tedy musí začít ustanovením a přípravou MS Teams pro používání v týmu.

MS Teams je firemní platforma vyvinutá společností Microsoft umožňující textovou komunikaci, videokonference a ukládání souborů v rámci tematicky dělených týmů. Je přímým konkurentem platformy Slack, která byla posuzována jako alternativní varianta pro zavedení v týmu. Slack byl však zamítnut, protože pro jeho používání je potřeba speciální licence, jejíž pořízení nedává pro firmu z ekonomického hlediska vzhledem k již etablovaným MS Teams

smysl. MS Teams se ve firmě používají přibližně od května 2021, kdy nahradily platformu Skype For Business, zaměstnanci si však doteď nikdy nezvykli na využití všech nových funkcí MS Teams oproti Skype for Business. Cílem této změny je tedy určit systém pro komunikaci v MS Teams a nastavit podmínky pro jejich plné využití.

MS Teams funguje na principu oddělených komunikačních toků dle týmů, kde týmy je nadále možné dělit na jednotlivé kanály podle témat (Obrázek 1). Cílem je vytvořit Tým “ITS One”, který bude zahrnovat všechny členy produkčního týmu.



Obrázek 1: MS Teams, zdroj: Archiv autora

V rámci týmu ITS One by následně měla být vytvořena následující struktura kanálů.

- 1) **General** – Tento kanál se vytvoří automaticky po vytvoření týmu a zahrnuje všechny jeho členy. Díky tomu je ideální pro následující agendu – Organizace týmu, organizace celotýmových setkání (Týdenní update, Performance Dialog), komunikace firemních novinek v rámci týmu případně domlouvání se na termínech dovolených. V rámci organizace týmu by sem příslušel i nový nástroj pro kapacitní plánování. Agendu v tomto kanále by měl vést a moderovat product manager.
- 2) **Product owners** – V tomto kanálu by byli přítomni všichni subproduct ownéři aplikace a odtud by byly koordinovány jejich aktivity včetně nového typu schůzky Scrum of Scrums, který bude velmi detailně popsán v následující podkapitole. Těž by na tomto místě byl blíže komunikován product backlog, což bude taktéž blíže popsáno v následující kapitole. Agendu v tomto kanále by měl vést a moderovat product manager.

- 3) **ITSONe** – V tomto kanále se bude uchovávat technicky orientovaná komunikace ohledně produktu ITSONe a odtud se budou organizovat pravidelné schůzky (Daily Standups, Backlog Grooming, Sprint Retrospective). Bude zde možné efektivně komunikovat požadavky na změny v rámci sprintů i jakékoliv další náležitosti týkající se denních problémů při vývoji. Agendu v tomto kanále by měl vést a moderovat hlavní product manager.
- 4) **Software developers** – Oddělený kanál pro developery, určený především pro oborovou komunikaci, sdílení nápadů, rad nebo upozornění. Agendu v tomto kanále by měl vést a moderovat scrum master.
- 5) **Random** – Kanál přístupný všem členům týmu pro sdílení nepracovních záležitostí (tipy, hry, organizace nepracovních schůzek atd.) Tento kanál nepotřebuje být moderován, hodí se však mít několik aktivnějších členů pro zapojení.

Tato struktura kanálů bude zajišťovat kompletní tematické pokrytí činností týmu, kde veškerá komunikace bude přehledně tříděná dle výše specifikovaných témat. Díky tomu bude snazší nejen sledovat komunikaci na dané téma, ale především komunikaci vést. Není třeba kontrolovat adresáty každého emailu, zda jsou přidáni všichni relevantní, stačí zprávu prostě jenom poslat do správného kanálu. Kanály je též možné vytvářet a upravovat dle potřeby, takže tyto možnosti jsou značně flexibilní. Přes MS Teams je možné posílat individuální notifikace v případě, že je vytvořena nová zpráva v kanálu nebo byl ve zprávě zmíněn konkrétní člen týmu, což zvyšuje šanci, že si zprávu adresát skutečně přečte. Dalším krokem musí být vytvoření přehledu pro kapacitní plánování.

Požadavky na přehled pro kapacitní plánování jsou následující:

- 1) Přehledná jedna stránka, kde
- 2) Jedna osa zabírá vypsání všechny členy týmu
- 3) Druhá osa zabírá zvolené časové období (nejčastěji se jedná o jeden týden).

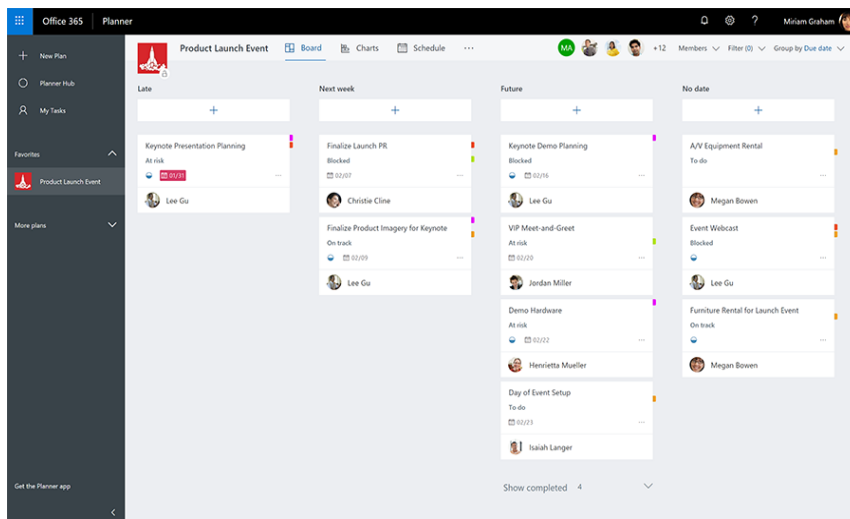
Následně do řádků jsou k jednotlivým členům týmu dopředu zapisovány jejich aktivity v daném časovém období. Tyto aktivity jsou v průběhu zvoleného časového období upravovány tak, aby co nejlépe odpovídaly skutečnosti a bylo tak umožněno flexibilně upravovat pracovní náplň týmu v průběhu týdne. Příklad: Frontend developer má na týden naplánované 3 činnosti – od pondělí do úterý se bude 8 hodin každý den věnovat implementaci Hamburger menu na stránky, ve středu se bude věnovat implementování položek Hamburger menu a ve čtvrtek a v pátek bude

vytvářet stránky navazující na toto menu. V pondělí na konci pracovního dne však zjistí, že má Menu už hotové a proto upraví rozpis tak, že všechny aktivity posune o den dopředu a má tedy volný pátek ve kterém může být využitý na jinou, dosud nerozvrženou práci.

Navržený přehled pro kapacitní plánování musí být viditelně a jednoduše dostupný na frekventovaném místě pro všechny členy týmu. Bude proto umístěn na vrcholu hlavní stránky v MS Teams v kanálu General.

Existuje řada aplikací či webových rozhraní, které jsou vystavěny přesně pro kapacitní plánování v agilních týmech – například Jira od společnosti Atlassian, Monday.com, Trello nebo Float.com. Pro firemní využití jsou však všechny zpoplatněné. Vzhledem ke snaze o minimalizaci nákladů v rámci týmu je tak extrémně nepravděpodobné, že by byly ve snaze o zlepšení kapacitního plánování v týmu odsouhlaseny vyšší měsíční náklady na novou softwarovou licenci. Je proto třeba uvažovat o bezplatných alternativách. Ty se nabízejí dvě – aplikace Microsoft Planner, která je součástí již aktivní Enterprise edice Office 365 nebo vytvoření úplně nového nástroje v rámci Microsoft Excel.

Microsoft Planner je speciálně vytvořená aplikace pro delegování a rozdělování pracovních úkolů (Obrázek 2). Umožňuje vytvářet připomínky, plánovat termíny pro splnění úkolů i kontrolovat postup splnění. Vzhledem k tomu, že aplikace je přímou součástí MS Teams, není třeba používat aplikaci jako takovou, stačí pouze doplněk do MS Teams. Nevýhodou této aplikace je nemožnost zobrazovat si úkoly podle osob, základní rozdělení je tříděné pouze podle úkolů. To zhoršuje přehlednost pro úpravy v rámci celého týmu.



Obrázek 2: Microsoft Planner, zdroj: Microsoft

Microsoft Excel je tabulkový editor, využívaný především pro práci s daty. Jeho výhodou je možnost vytvořit výsledný přehled pro kapacitní plánování přesně podle zadání. Nemá žádná tvůrčí omezení. Nevýhodou je skutečnost, že v základu neumožňuje notifikace nebo přiřazování úkolů jako MS Planner.

Vzhledem k popsaným kladům a záporům obou řešení byl vybrán postup, v rámci kterého bude vytvořena sdílená verze MS Excel, ve které budou k dispozici všichni členové týmu, dny v týdnu a výpis aktivit jednotlivých členů.

Závěrečnou komunikovanou změnou je přidání testování do kompetencí developerů a konzultantů pro zvýšení kapacity pro testování. V současné době konzultanti a developeri nejsou do testování zapojováni systematicky, pouze v případě urgentní potřeby. Cílem změny je mapovat požadavky na testování a k testování softwaru přiřazovat i momentálně nevytížené členy týmu s využitím nově vytvořeného přehledu pro kapacitní plánování. V případě, že je identifikována poptávka pro kapacitě testera, která není uspokojena dostupným testerem, tak product manager, který je zodpovědný za udržování kapacitního plánování, určí nevyužitého člena týmu, který se k této aktivitě přidá. Díky v předchozí kapitole popsanému přehledu bude moci takovou akci provést v řádu jednotek minut – analyzovat dostupnost a změnit rozdělení v přehledu a komunikovat změnu. V současné době samotná identifikace člena týmu s dostupnou kapacitou může zabrat mnoho času a vyžaduje množství ad-hoc komunikace.

1.3.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny byla identifikována následující rizika:

- 1) Neochota členů týmu vyplňovat a upravovat přehled pro kapacitní plánování
- 2) Uvádění nepravdivých údajů v přehledu pro kapacitní plánování

Největším rizikem v rámci implementace změny je možná neochota členů týmu svědomitě vyplňovat a upravovat přehled pro kapacitní plánování bez předchozí znalosti možných benefitů. Tomu lze předejít pečlivým vysvětlením benefitů plynoucích z přesunu komunikace do MS Teams a vytvoření přehledu pro kapacitní plánování a zvýšenou iniciací využívání MS Teams, respektive nástroje na kapacitní plánování ze strany product managera. Pokud bude product manager aktivně

využívat MS Teams a přesune veškerou svou komunikaci směrem k týmu do MS Teams, velmi se zvyšuje pravděpodobnost, že si členové týmu tuto změnu osvojí.

Dalším rizikem je možnost, že členové týmu, kteří se nechtějí podílet na testování, se budou uvádět jako vytížení, i když ve skutečnosti v daném čase vytížení nebudou. Tomuto faktu se bude dít obtížně vzdorovat, protože není v možnostech product managera efektivně prokázat, že neochotný člen týmu ve skutečnosti vytížený není. Možností, jak toto riziko eliminovat, je pečlivé vysvětlení benefitů, které z toho plynou pro celý tým. Skutečnost, že to umožňuje si více navzájem pomáhat a lépe pracovat jako tým by měla být velmi motivující k tomuto procesu přistupovat upřímně a zodpovědně.

1.3.4 Plán implementace změny

Tato komplexní změna by měla být implementována podle následujícího plánu

- 1) Představení záměru o zvýšení využívání MS Teams v rámci běžné týdenní schůzky týmu a získání zpětné vazby na záměr
- 2) Vytvoření potřebného zázemí v MS Teams
- 3) Vytvoření nástroje pro kapacitní plánování
- 4) Představení a vysvětlení plánovaných postupů v MS Teams
- 5) 2–3 týdny zvýšeného důrazu na používání nových postupů
- 6) Po zvyknutí si na zavedené postupy pouze průběžné dohlížení na používání
- 7) Analýza prospěšnosti změny

1.3.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavními kritérii pro zhodnocení této změny bude:

- 1) Míra využití MS Teams jako komunikačního nástroje
- 2) Míra využití vytvořeného přehledu pro kapacitní plánování.
- 3) Posouzení zlepšení výsledků testování softwaru
- 4) Posouzení zlepšení kapacitní situace testera

1.4 Zavedení schůzek subproduct ownerů + řešení product backlogu na těchto schůzkách

1.4.1 Cíl změny

Cílem změny je zlepšení komunikace a synchronizace jednotlivých aktivit v rámci vývoje jednotlivých částí aplikace ITSSOne tak, aby lépe zapadaly do dlouhodobé koncepce. V současné době se subproduct ownři domlouvají na dalším postupu pouze omezeně a často ne v koordinaci s hlavním product managerem a tato nová schůzka s přesně daným obsahem jim dá prostor k efektivní domluvě. Přesunutí řešení celého product backlogu do této schůzky vytvoří prostor debatovat nad směřováním vývoje z pohledu všech subproduct ownerů a též s přihlédnutím k jejich preferencím narozdíl od původního formátu (Backlog Pre-Review), kde se product manager těchto schůzek neúčastnil a následně pouze v rámci Backlog Review rozhodoval o tom, co se bude začleňovat.

1.4.2 Metodika provedení změny

Metodika provedení této změny se sestává z teoretického popisu schůzky, následně z návrhu koncepce, konkrétní náplně schůzky a z návrhu časového rozvržení a plánování schůzky. Implementace product backlogu bude součástí popisu náplně schůzky.

V rámci klasického agilního přístupu k vývoji softwaru se pravidelná schůzka členů jednotlivých zúčastněných stran nazývá Scrum of Scrums (Obrázek 3). Z pravidla se používá k synchronizaci většího množství vývojových týmů pracujících na jednom rozsáhlém produktu, kde je třeba koordinovat činnosti těchto týmů. Každý ze zúčastněných týmů na tuto schůzku vysílá jednoho zástupce, který informuje ostatní zúčastněné o následujících změnách:

- 1) Na čem tým pracoval v čase od posledních schůzky?
- 2) Na čem bude tým pracovat do příští schůzky?
- 3) Co potřebuje tým od ostatních týmů



Obrázek 3: Scrum of Scrums, zdroj: Atlassian

Tento typ schůzky se v běžné implementaci koná podobně často jako schůzky Daily Scrum, tudíž každý den v rozsahu ideálně do 15 minut tak, aby se stihli všichni zúčastnění vyjádřit ve stručném, ale úplném rozsahu.

Vzhledem k potřebám produkčního týmu ITSONe není vhodné kompletně kopírovat obvyklý formát schůzky Scrum of Scrums z následujících důvodů.

- 1) Schůzky by se účastnili subproduct ownři a hlavní product manager. Vývojový tým má však k dispozici pouze jednoho product managera a není tedy třeba koordinovat činnosti vývojových týmů na denní bázi tak, jak to má za úkol běžná schůzka Scrum of Scrums. Cílem této schůzky má být pouze koordinace vývojových priorit mezi subproduct ownry a na základě této koordinace efektivní využití kapacit jednoho vývojového týmu. Lze tedy tuto nově plánovanou schůzku provádět méně často než každý den.
- 2) Zároveň i klasický formát schůzky - tj. denně krátkých 15 minut, vyplněných odpovídáním na tři jednoduché otázky jednotlivých zástupců vývojových týmu – by byl pro tento případ nevyhovující. Cílem schůzky je koordinovat a naplánovat aktivity, což často vyžaduje diskuzi a argumentaci. Schůzka by tak měla být delší, měla by se konat méně často a zároveň by i její formát měl být pozměněný.

Do této schůzky budou zapojeni všichni subproduct ownři a product manager. Jejich cílem je shodnout se na prioritách na následující sprint, prodiskutovat user stories z hlediska jejich objektivní správnosti (jestli neobsahují faktické chyby či jestli v nich popisované funkce a změny

jsou proveditelné) a z hlediska jejich relevance vůči stavu ve všech sub-aplikacích. Tato schůzka má tedy ambici nejen zlepšit kvalitu user stories, ale především zlepšit komunikaci a prioritizaci práce. Protože se bude jednat o interpretaci formátu Scrum of Scrums v kombinaci s product backlog review je proto navrhováno schůzce přiřadit název Scrum of Scrums pro přidání důrazu na koncepční témata a pro její odlišení od předchozího formátu.

Popis náplně schůzky bude obsahovat výčet jednotlivých aktivit v rámci schůzky a následně jejich detailní popis.

1) Uvedení do schůzky

- Naprostý úvod se bude sestávat z klasického smalltalku na začátku schůzky. Po příchodu (připojení) všech účastníků si vezme slovo product manager a popíše důležité informace, které by měli jednotliví subproduct ownéři vědět (problémy ve vývoji, závady, plánovaná nepřítomnost členů vývojového týmu, nová rozhodnutí managementu, která ovlivní budoucí vývoj atd.)

2) Popis stavu v jednotlivých sub-aplikacích

- Následně v podobném duchu popíší situaci v rámci sub-aplikací jednotliví subproduct ownéři. Zaměří se na popis nových požadavků, které vzešly od posledního setkání, popis funkčnosti svých sub-aplikací a případné zdůraznění priorit pro další vývoj.

3) Představení nových položek v product backlogu, kontrola správnosti zpracování user story

- Po popisu situace v jednotlivých sub-aplikacích se v návaznosti na zmíněné priority přestoupí k popisu user stories v rámci product backlogu ústy subproduct ownerů. Každý z nich odprezentuje své nové user stories v kategoriích Ideas a zdůvodní, proč je třeba zahrnout je do vývojového procesu (Backlogu). Toto zdůvodnění by mělo ideálně vycházet z výše zmíněného popisu situace v rámci sub-aplikace. Nad každou user story následuje diskuze o její relevantnosti, obsahu a prioritě.

4) Rozhodnutí o stanovení priorit na další sprint, či na další sprinty

- Na základě této diskuze jsou vybrány klíčové stories (Key stories), je řečeno, jakým způsobem je třeba je upravit a jsou přidány do kategorie Backlog, kde budou procházeny v rámci Backlog Review.

Tato nová schůzka Scrum of Scrums by měla nahradit původní schůzku Backlog Pre-Review a proto by měla v ideálním případě nahradit i její místo v kalendáři. Stávající schůzka Backlog Pre-Review se koná každé úterý od 9:00 hodin a je rozvržená na 30 minut. Návrhem tedy je, aby se schůzka Scrum of Scrums konala ve stejném čase jako Backlog Pre-Review, tedy v úterý od 9:00, ale trvala 60 minut kvůli jejímu značně většímu tematickému záběru. 60 minut samozřejmě není nutné vždy využít, ale je vhodné mít tento časový slot plně vyhrazený na tuto schůzku o poměrně vysoké důležitosti.

1.4.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny byla identifikována následující rizika:

- 1) Nedostatečný důraz na dodržování formátu schůzky
- 2) Nedůvěra v nový formát schůzky skrze zvýšenou časovou náročnost

Benefity této schůzky plynou především ze spojení komplexního popisu ASIS stavu jednotlivých sub-aplikací a na to navazující konkrétní návrhy ve formě user stories pro zlepšení současného stavu s tím, že toto je prodiskutováno v jasně daný čas v jasně domluvené formě při jasně dané audienci. Pokud by se k tomuto rozvržení přistupovalo nedůsledně, například se přeskakovaly jednotlivé sub-aplikace či jednotliví subproduct ownři by odmítali detailněji popisovat dění v jejich sub-aplikacích, protože by se jim nechtělo věnovat tomu úsilí, benefity této schůzky by se vytratily. Je proto potřeba dodržovat formát schůzky a od každého jejího účastníka vyžadovat alespoň minimální hodnotné vstupy. Za toto dohlížení na dodržování formátu by měl být zodpovědný buď product manager, nebo jím vybraný organizátor těchto schůzek.

V porovnání s do této doby fungující schůzkou Backlog Pre-Review bude časově náročnější jak samotná nová schůzka, tak potřebná příprava na schůzku. Existuje tedy značné riziko, že zvýšená časová náročnost bude demotivovat její účastníky k účasti na ní či k potřebné přípravě. Je tedy nutné pečlivě vysvětlit benefity plynoucí z této změny a přesvědčit účastníky této schůzky, že příprava na ní má smysl pro lepší výsledky.

1.4.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována podle následujícího plánu

- 1) Představení záměru reorganizovat zavedené schůzky a získání zpětné vazby

- 2) Popis nového systému pravidelných schůzek a získání zpětné vazby
- 3) Naplánování první schůzky podle nového systému
- 4) 2-3 týdny zvýšeného důrazu na dodržování nového systému
- 5) Analýza prospěšnosti změny

1.4.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavními kritérii pro zhodnocení této změny bude:

- 1) Posouzení zlepšení koordinace vývoje jednotlivých sub-aplikací
- 2) Posouzení zlepšení komunikace mezi subproduct ownery

1.5 Přidávání grafiky a přesnějšího obsahu do user stories

1.5.1 Cíl změny

Cílem této změny je pomocí doplnění interních metodik vylepšit nedostatečnou přípravu a obsah user stories. V dotazníku několikrát zaznělo, že user stories postrádají detailnější obsah či doplňující grafiku (wireframes) a jejich obsah tak není snadno interpretovatelný. Díky zaměření se na přípravu user stories je možné tento problém poměrně efektivně vyřešit.

1.5.2 Metodika provedení změny

Metodika provedení změny spočívá především v upravení interních postupů pro psaní user stories a jejich akceptaci v rámci Backlog Grooming schůzky. Současná metodika rozlišuje dva hlavní typy user stories – Feature a Issue. Tato plánovaná změna se bude týkat obou typů a to jak v rámci změny v metodice psaní, tak v rámci akceptace user story.

V současné době metodika uvádí, jak psát user story a jaké náležitosti udržovat v textu. V rámci této změny by měl být na grafiku kladen větší důraz a měly by být konkrétně popsány situace ve kterých grafiku používat. Těmi situacemi jsou:

- 1) Návrh nové frontend funkcionality
 - Nová frontend funkcionality by měla být nejen popsána, ale zachycena minimálně na jednoduchém wireframu.
- 2) Návrh nové backend funkcionality

- Nová backend funkcionalita by měla být nejen popsána, ale zachycena v rámci data-flow diagramu či jiného situačního schématu

3) Popis chyby

- Chyba by měla být zakreslena na konkrétním obrázku tak jak se vyskytuje, případně by měl být k dispozici i obrázek požadovaného stavu pro dokreslení situace.

V současné době o přiřazení user story jako Grooming ready rozhoduje v rámci schůzky Backlog Grooming hlavní product manager v případě, že je s jejím obsahem spokojen. Pokud by product manager v rámci tohoto procesu bral v úvahu i přítomnost vysvětlující grafiky v rámci user stories, mohl by tak subproduct ownery motivovat k její zařazování.

1.5.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny bylo identifikováno následující riziko:

- 1) Neochota subproduct ownerů věnovat čas navíc zařazování grafiky.

Toto riziko spočívá v tom, že subproduct ownery nebudou chtít věnovat přípravě user stories více času a tato změna tedy následně reálně nepřinese žádné zlepšení. Pro předcházení tomuto riziku je tedy nutné v první řadě popsat a vysvětlit benefity plynoucí z této změny především pro developera. Též bude vhodné zmínit skutečnost, že čas navíc investovaný do grafiky sníží množství času, které se obvykle vynaložilo na vyjasnění si požadavků user story, které v rámci její neúplnosti nebyly zřejmé. Poslední možností, jak předejít tomuto riziku, je aktivní odmítání nekompletních user stories v rámci schůzky Backlog Review, což subproduct ownery donutí doplnit do stories příslušnou grafiku, budou-li chtít svou sub-aplikaci vylepšit.

1.5.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována podle následujícího plánu

- 1) Představení záměru zavést přísnějších standardy user stories
- 2) Popis nového standardu psaní user stories a pravidel pro jejich akceptaci
- 3) Oznámení termínu zavedení změny
- 4) 2-3 týdny zvýšeného důrazu na dodržování nového standardu
- 5) Analýza prospěšnosti změny

1.5.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavním kritériem pro zhodnocení této změny bude míra používanosti grafiky v rámci user stories a celkové zlepšení definice požadavků.

1.6 Zařazení hodnocení přesnosti odhadu user stories v rámci Sprint Retrospective

1.6.1 Cíl změny

Cílem této změny je zavést do běžného užívání mechanismus, který by umožňoval zpětně hodnotit přesnost odhadu pracnosti vyhotovení user story. V současné situaci jsou tyto odhady nepřesné, ať už se jedná o podhodnocení nebo přecenění pracnosti. Oba scénáře jsou z hlediska organizace práce nežádoucí, protože snižují efektivitu plánování pracovní náplně.

1.6.2 Metodika provedení změny

Metodika zavedení změny se skládá z návrhu mechanismu hodnocení a z popisu začlenění do současné schůzky Sprint Retrospective.

V rámci zhodnocení přesnosti odhadu je potřeba projít všechny v tomto týdnu zpracovávané user stories. U každé user stories bude vedena diskuze mezi product managerem a členem týmu, který na user story pracoval, v rámci které bude třeba popsat, na jaké obtíže vývojář během své práce narazil, jaké okolnosti vývoje časově přecenil a zhodnotit výsledné množství práce v porovnání s původním odhadem. Toto zhodnocení bude následně třeba dopsat na konec user story, aby bylo dostupné pro zpětné dohledání při budoucím porovnání podobných story pro porovnání. Díky tomuto procesu bude možné získat přehled o oblastech, které bývají obvykle podceněny či naopak přeceněny a využít těchto znalostí pro budoucí zpřesňování odhadů a tím ke zlepšování dělení práce.

Schůzky Sprint Retrospective ve své současné formě v poslední době ve své současné formě rozhodně nenaplnují původní záměr zhodnocení uplynulého sprintu a staly se tak podle názoru týmu „zbytečnou schůzkou“. Přidání hodnocení přesnosti odhadu do její náplně umožní, aby tato schůzka opět nabyla na důležitosti. Schůzky většinou končily zhruba po 10 minutách neplodných pokusů konzultantů získat zpětnou vazbu na uplynulý sprint, a proto je pro přidání nové činnosti do rozvrhu schůzek velký prostor. Činnost, v rámci které se projde přibližně 10 user

stories, popíše a zhodnotí postup jejich implementace, nezabere tolik času, aby byl ohrožen současný formát schůzky nebo musel být rozšířen.

1.6.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny byla identifikována následující rizika:

- 1) Dezinterpretace záměru změny
- 2) Nedůvěra v možný pozitivní efekt změny

Dezinterpretací této změny je myšlena situace, kdy by členové týmu odmítli poskytnout součinnost ve zhodnocení přesnosti odhadu, protože by se obávali, že zhodnocení nebude sloužit ke zlepšení odhadu, ale spíše k hodnocení jejich schopností či efektivity práce. Tomuto je třeba aktivně předejít důkladným vysvětlováním a popsáním benefitů plynoucích z této změny. Zároveň člen týmu pověřený vedením samotného zhodnocení odhadu by takové zhodnocení měl vést v přátelském duchu a žádným způsobem se nevyjadřovat k popsanému pracovnímu výkonu člena týmu ač by o něm třeba mohl mít pochybnosti. V momentě, kdy by k takovému veřejnému zhodnocení došlo, byla by velmi ohrožena důvěra v celou změnu.

Nedůvěrou v pozitivní efekt změny je myšlena situace, kdy členové týmu nebudou objektivně hodnotit svou reálnou práci vůči předchozím odhadům, protože v tom nevidí reálný smysl či užitek. Výsledkem takového scénáře by byla situace, kdy by se každý týden vynahránil čas pro zhodnocení, které by ale ve výsledku nic nepřineslo. Aby se tomuto riziku předešlo, je třeba detailně vysvětlit benefity z této změny plynoucí, a to nejen benefity z hlediska celého týmu, ale i benefity vůči jednotlivým členům týmu – lepší dělení práce “na míru” a podobně.

1.6.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována podle následujícího plánu

- 1) Představení záměru změny sprint retrospective a získání zpětné vazby
- 2) Popis nového systému hodnocení přesnosti odhadu a získání zpětné vazby
- 3) Oznámení prvního sprintu podle nového standardu
- 4) 5-6 týdnů důsledného dohlížení na dodržování nového standardu
- 5) Zhodnocení přínosnosti změny

1.6.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Hlavním kritériem pro zhodnocení této změny bude:

- 1) Posouzení zlepšení přesnosti odhadů pracnosti user stories na základě změny

1.7 Častější nepracovní setkávání (online)

1.7.1 Cíl změny

Cílem této změny je posílit v jednotlivých členech vývojového týmu pocit, že jsou součástí týmu. Vzhledem ke skutečnosti, že kvůli covidové krizi se tým téměř dva roky fyzicky nescházel a to i v jednotlivých lokacích, někteří členové týmu se cítí osamělí či odtržení od zbytku týmu, což značně snižuje pracovní morálku. Situace je kritická především v Malajsii a Indii, kde tzv. lockdowny byly mnohem striktnější než v Česku a například lidé v Chennai 9 měsíců nesměli opustit své domovy. Díky častějšímu online setkávání či nalezení společných mimopracovních aktivit je možné posílit týmovou práci a motivaci jednotlivých členů týmu, což v delším časovém období povede k lepším pracovním výsledkům.

1.7.2 Metodika provedení změny

V uplynulých měsících poznamenaných Covidovými opatřeními se tým scházel přibližně jednou za půl roku na tzv. online oběd, kde si každý mohl za předem stanovený rozpočet objednat jídlo a následně si jej společně před kamerou s ostatními sníst. Tento oběd doprovázela nezávazná konverzace na předem stanovená témata (např. Jak trávíte dny v Lockdownu, na co se těšíte až Covid odejde a podobně). Vzhledem k nízké frekvenci těchto setkávání však jejich vliv na týmovou morálku byl naprosto zanedbatelný. Tato setkání by měla být častější a zároveň je třeba vymyslet způsoby, jak posílit každodenní mimopracovní styk s ostatními členy týmu. Rozpracovány budou následující návrhy:

- Častější společné obědy
 - Vzhledem k tomu, že nelze utrácet týmový rozpočet do nekonečna za nepracovní aktivity, je možné zvýšení frekvence (jednou měsíčně) zavedených týmových obědů provést následovně: Každý přinese s sebou uvařené jídlo, které bude společně online

konzumovat s ostatními. Následně každý v rámci hovoru popíše co jí a v případě zájmu předá ostatním recept na toto jídlo.

- Vytvoření společného mimopracovního chatu v aplikaci WhatsApp
 - Vytvoření společného chatu umožní snazší sdílení každodenních radostí a strastí jednotlivých členů týmu. Jedná se o moderní způsob, jak být v každodenním kontaktu a řešit běžné nepracovní záležitosti.
- Vytvoření týmového profilu na aplikaci Strava.
 - V aplikaci Strava mohou lidé sdílet a porovnávat svoje sportovní výkony. Díky vytvoření oddělených skupin je možné “soupeřit” a porovnávat své výkony v rámci uzavřené skupiny. Jedná se o příjemnou a zábavnou cestu, jak sportovat, soutěžit mezi sebou na dálku a podobně.

1.7.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

Vzhledem k tomu, že účast ve výše popsáných aktivitách musí být dobrovolná, nemá smysl definovat rizika vzešlá z implementace této změny. Pro zvýšení motivace pro účast v těchto dobrovolných aktivitách je záhodno, aby vedoucí pracovníci svou zvýšenou aktivitou šli příkladem.

1.7.4 Plán implementace změny

Vzhledem k dobrovolnosti těchto aktivit není potřeba žádný striktní harmonogram zavedení změn. Jejich implementace by měla jít přirozeně a na bázi dobrovolnosti.

1.7.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Jediným kritériem pro zhodnocení úspěšnosti této změny bude to, zda se po určitém časovém období – například po půl roce – budou nově navržené kanály či aktivity stále provozovány.

1.8 Developerské akceptační testování

1.8.1 Cíl změny

Cílem této změny je zlepšení procesu testování softwaru. V současné době je problémem fakt, že k uživatelskému akceptačnímu testování se dostává software, který má řadu zásadních

chyb, nebo takový, který dokonce testováním vůbec neprošel. Díky zavedení nového procesu, v rámci kterého by každou změnu kontrolovali další developeři by se tomuto zabránilo.

1.8.2 Metodika provedení změny

Metodika této změny spočívá v nastavení nového procesu, v rámci kterého bude zpřístupnění každého softwarového přídatku pro uživatelské akceptační testování předcházet developerské akceptační testování.

Tento nový proces bude spočívat v tom, že po dokončení práce na user story bude muset být story opatřena potvrzením od dalších dvou developerů, že může být přesunuta do sekce sprint backlogu “Done”. Potvrzení spočívá v tom, že dva developeři nezávisle na sobě projdou zadání z user story, a zkontrolují, zda implementace toto zadání splňuje. Díky tomu, že se nové řešení spustí alespoň na dvou dalších pracovních stanicích, se s větší pravděpodobností zabrání tomu, že řešení fungovalo jen na pracovní stanici developera z důvodu jeho specifik. Zvýší se tedy průměrná kvalita řešení, která se dostává k uživatelům pro akceptační testování.

Potvrzení od dalších dvou developerů jako prerekvizita pro přesunutí do sekce Done je možné nakonfigurovat v rámci nastavení prostředí GitHub for Enterprise. Zároveň bude na každém developerovi, koho požádá o kontrolu sebou vypracovaného řešení pro omezení tvorby nějakých pravidel a zbytečné komplikace procesu.

1.8.3 Zacházení s riziky v procesu implementace změny

V rámci analýzy možných rizik plynoucích z implementace této změny byla identifikována následující rizika:

- 1) Nevěnování dostatečného úsilí testování
- 2) Neochota věnovat testování čas

Nevěnováním dostatečné pozornosti testování je myšlena situace, kde developer, pověřený kontrolou a testováním přidané funkcionality, tento přídatek automaticky schválí, protože se mu nebude chtít věnovat potřebné úsilí kontrole. Toto je reálné riziko, protože během sběru dat v dotazníku číslo dva několikrát zaznělo, že si developeři nedovedou představit trávit extra čas navíc testováním. Tomuto riziku a jeho předcházení je třeba věnovat vysokou pozornost. Předejít se mu dá například vysvětlením benefitů plynoucích z této změny či se pokoušet o pozitivní motivaci developerů do testování pomocí vypichování příkladů dobré spolupráce na společných týmových

schůzkách. Represivní motivaci ve smyslu nastavení trestů za neprovádění testování zodpovědně by se v rámci implementace změny mělo vyhnout, protože ve volné a svobodné atmosféře, která v týmu funguje, není pro takováto opatření místo. Zatím všechny změny fungovaly velmi dobře pouze na základě pozitivní motivace a vysvětlování přínosů změny.

1.8.4 Plán implementace změny

Tato změna by měla být implementována podle následujícího plánu

- 1) Představení záměru zavedení Developerské akceptační testování a získání zpětné vazby
- 2) Detailní popis nového procesu na základě zpětné vazby
- 3) Opakování benefitů plynoucích z této změny pro zvýšení důvěry ve změnu
- 4) Oznámení začátku fungování nového procesu
- 5) 2-3 týdny důsledného dohlížení na dodržování nového procesu a pozitivní motivace k jeho dodržování
- 6) Zhodnocení přínosnosti změny

1.8.5 Kritéria pro zhodnocení změny

Kritéria pro zhodnocení přínosnosti změny jsou následující:

- 1) Míra zvýšení kvality funkcionalit, které se dostávají na uživatelské akceptační testování
- 2) Míra dodržování a etablovanosti nového procesu
- 3) Míra spokojenost/nespokojenosti vývojového týmu s novým procesem