

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2018/2019
Autoři – jméno, příjmení, xname	Michal Frýba (frym00), David Zoufalý (zoud00), Jakub Kašpar (kasj05)
Téma	The Agile Fluency Model
Datum odevzdání	14.5.2019

Abstrakt

Agile Fluency Model poukazuje na zajímavou cestu, kterou se mohou organizace vydat pro postupnou integraci agilních metodik a poukazuje na nástrahy, které přitom mohou nastat. Tuto cestu rozděluje celkem do 4 zón, kde každá přináší vlastní benefity pro tým a organizaci jako celek. Pro dosažení plynulosti v každé z nich je potřeba implementovat klíčové části populárních metodik a naučit se je správně využívat. Při úspěšném zavedení tohoto modelu lze očekávat rapidně vyšší kvalitu produktu, spokojenost týmu a posun organizace vpřed za jejími cíli.

Klíčová slova

Agile Fluency Model, Agile, Implementace agilních metodik, zavádění plynulosti

Abstrakt	1
Klíčová slova	1
Úvod	2
Cíl semestrální práce	3
Přístup	3
1. Představení modelu	3
2. Výběr zóny	4
3. Focusing (zaměření)	6
4. Delivering (doručení)	8
5. Optimizing (Optimalizace)	9
6. Strengthening (Posilnění)	11
7. Implementace modelu	12
7.1. Výsledky	15
8. Doporučení pro použití modelu	16
9. Závěr	17
Zdroje	17

Úvod

Agile fluency model od své aktualizace v roce 2018 zažívá značný nárůst popularity v zahraničí, zejména pak ve Spojených státech amerických. Tématem je vhodné se zabývat z důvodu chybějící literatury v českém jazyce, který může zpomalovat rozvoj tohoto uceleného modelu pro zavádění agilních metodik do týmů a organizace.

Cíl semestrální práce

Cílem této semestrální práce je představit Agile Fluency Model včetně jeho jednotlivých částí a agilních metodik, které model používá, a nastítnit postup jeho implementace do podniku či projektu.

Přístup

K dosažení cíle jsme přistupovali systematickou analýzou dostupné literatury. Nejvíce pak z oficiálního online dokumentu vydaného autory modelu Dianou Larsen a Jamesem Shorem a z dalších zdrojů viz kapitola zdroje.

1. Představení modelu

Tento model popisuje průchod čtyřmi odlišnými zónami v agilních týmech, ve kterých se v průběhu času učí pracovat s agilními metodikami. Každá zóna přináší specifické výhody. Těmito výhodami jsou:

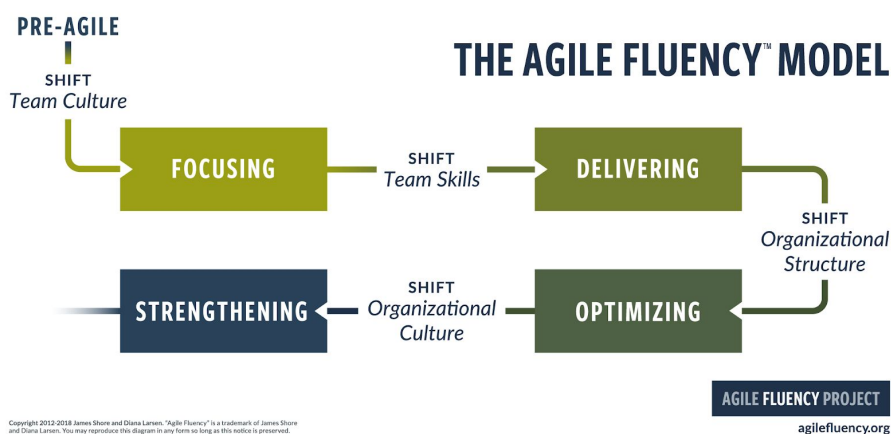
- Zaměřené týmy vytvářejí hodnotu pro byznys
- Týmy, které jsou zodpovědné za doručení, dodávají na trh kadenci
- Optimalizující týmy vedou svůj trh
- Posilující týmy posilují jejich organizace

Každá zóna závisí na souboru agilních dovedností. Znalost je pozorovatelné chování - například „Tým spolupracuje s obchodním zástupcem, který poskytuje týmu perspektivu a očekávání podniku“ - což vede k výhodám zóny. [LARSEN, 2019]

V modelu Agile Fluency se zajímáme především o plynulé znalosti: zvyk projevovat znalosti vždy, i když jsme pod tlakem. Kdokoli může sledovat řadu technik, je-li čas soustředit se ve třídě; skutečná plynulost je zručná, rutinní lehkost, která přetrvává, když je vaše mysl rozptylována jinými věcmi. [LARSEN, 2019]

Agilní vývoj je týmový sport, takže plynulost je rysem týmu, nikoli jednotlivých členů týmu. V praxi budou všem dovednostem vystaveni všichni členové týmu a některé budou specialitou několika jednotlivců. Ať tak či onak, plynulost týmu pochází z toho, že členové týmu se mohou organizovat tak, aby jednotlivé dovednosti byly aplikovány na správné problémy ve správný čas.

Tým je plynulý v zóně, když je plynulý ve všech zónách, včetně předchůdců. Přestože týmy vyvíjejí své dovednosti v jakémkoli pořadí, a to i z více zón současně. Tento model zjistil, že týmy mají tendenci získat plynulost zóny v předvídatelném pořadí. [LARSEN, 2019]



The Agile Fluency Model [LARSEN, 2019]

2. Výběr zóny

Každá zóna plynulosti přináší nové výhody, takže se může zdát, že model by měl být považován za model zralosti, jehož cílem je dosažení maximální zralosti. To by byla chyba. Na rozdíl od modelů zralosti, kde je zralejší vždy lepší, popisuje model plynulosti výběr možností. Každá zóna představuje plně vospělou volbu. Každá přináší hodnotu. [LARSEN, 2019]

Přemýšlejme o plynulosti jako o jízdě autobusem. Když se dostaneme na autobus, můžeme si koupit jízdenku do oblasti (zóny), kam se chceme dostat. Oblast není ve své podstatě cennější, ale pouze stojí více peněz a delší čas se tam dostat. Někdy si koupíme jízdenku na předměstí, protože chceme jít do velkoskladu. Někdy si koupíme lístek do centra, protože chceme vidět divadelní hru. Ani jeden z nich není v podstatě lepší - záleží na tom, co ten den potřebujeme. [LARSEN, 2019]

Obdobně, i když má každá zóna hodnotu, každá zóna přináší také výzvy. Investice do více zón, než potřebujeme, by mohla vyvolat organizační odpor a mohla by dokonce otrávit vnímání agilních myšlenek lidmi obecně. [LARSEN, 2019]

Příslušná zóna pro týmy závisí na organizaci. Doručování nebo optimalizace jsou často nejlepší cíle, ale zaměření a posílení může být také dobrou volbou.

Zóna Focusing představuje agilní základy a plynulé týmy poskytují znatelné výhody pro transparentnost a týmovou práci. Ačkoli soustředění plynulosti nezahrnuje postupy udržitelné technologie, je to skvělý způsob, jak demonstrovat úspěch a vytvořit buy-in pro další investice. Je to také vhodné pro týmy, jako jsou některé digitální agentury, které svůj software dlouhodobě neudržují. [LARSEN, 2019]

Pro týmy, které potřebují upravovat a vylepšovat svůj software po dobu delší než několik měsíců, je poskytování plynulosti často lepší volbou. Tato zóna představuje agilní udržitelnost. Doručování týmů má nízké vady, vysokou produktivitu a reaguje na obchodní požadavky. Plynulost zde je pro většinu týmů cenným skokem vpřed. [LARSEN, 2019]

Organizace, které si přejí nastavit tempo změn na svém trhu, nebo které vidí hrozbu narušení trhu na horizontu, budou mít prospěch z výběru zóny Optimalizace. Optimalizace představuje příslib agility: inovativní obchodní agility. I když má dramatické výplaty, vyžaduje také rušivé změny organizační struktury. Tyto změny jsou často nejjednodušší v malých a hbitých organizacích. [LARSEN, 2019]

Lídři, kteří chtějí inovovat teorii a praxi v oblasti řízení, zejména v malých a středních organizacích, mohou zónu posilování považovat za nejlepší pro své týmy. Tato zóna je možnou budoucností agilního přístupu. Zdá se, že špičková agilní praxe se pohybuje tímto směrem. Nicméně, je třeba upozornit, že tato zóna vyžaduje výzkum špičkové teorie řízení a vynalézání nových způsobů práce. [LARSEN, 2019]

Zone	Benefit	Investment	Learn From	Time to Fluency
Focusing	Greater visibility into teams' work; ability to redirect.	Team development and work process design.	Scrum, Kanban, non-technical XP	2-6 months
Delivering	Low defects and high productivity.	Lowered productivity during technical skill development.	Extreme Programming, DevOps movement	+3-24 months
Optimizing	Higher-value deliveries and better product decisions.	Social capital expended on moving business decisions and expertise into team.	Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting	+1-5 years
Strengthening	Cross-team learning and better organizational decisions.	Time and risk in developing new approaches to managing the organization.	Organization design and complexity theories	unknown

The Agile Fluency Model - Zone Overview [LARSEN, 2019]

3. Focusing (zaměření)

Plynulé zaměření týmů pracuje jako soudržný tým se sdílenými cíli. Myslí a plánují z hlediska výhod, které jejich sponzoři, zákazníci a uživatelé uvidí ze svého softwaru. To je v kontrastu s týmy, které právě začínají svou agilní cestu, která má tendenci uvažovat z hlediska technických hledisek, jako jsou softwarové vrstvy, a kteří často pracují jako individuální přispěvatelé s individuálně přiřazenými úkoly. [LARSEN, 2019]

Scrum, Kanban a netechnické části Extrémního programování jsou příklady agilních metod, které týmy využívají k dosažení plynulosti. Uživatelské příběhy jsou jedním z nejběžnějších technik, které týmy přijímají. Jiné techniky zahrnují backlogs, retrospektivy, timeboxes a tabule úkolů. Zaměřené týmy také věnují pozornost pojmům interakce, jako je psychologická bezpečnost, týmová charta, skupinové učení a vzájemná zpětná vazba. [LARSEN, 2019]

Týmy plynule v této zóně ukazují, na čem pracují, a jak postupují z hlediska obchodní hodnoty, alespoň jednou měsíčně. Toto je základní metrika pro týmy zaměřené. Není to jediná výhoda, kterou byste měli očekávat od plynulého týmu, ale je to snadný a rychlý způsob, jak zkontrolovat, zda by tým mohl být plynulý. Nemáte-li přehled o obchodních prioritách týmu, nebo pokud tyto priority neodrážejí to, na čem tým skutečně pracuje, pak tým ještě nefunguje plynule. [LARSEN, 2019]

Zaměřené přínosy vyplývají z efektivní komunikace, týmové spolupráce a neustálého zlepšování týmu. Plynulá znalost těchto kategorií není technickou výzvou, ale přechodem k týmové kultuře může být pro některé lidi obtížný. Členové týmu se musí naučit plánovat z hlediska obchodních výsledků spíše než technologií. Musí se naučit převzít odpovědnost za úspěch celého týmu, ne jen za jejich individuální příspěvky. Manažeři se musí naučit podporovat týmovou práci v rámci jednotlivých odměn a plánování úkolů. [LARSEN, 2019]

Trvá dva až šest měsíců praxe pro skupinu nezávislých individuálních přispěvatelů, aby přešli na spolupráci, týmový styl práce. Jejich plynulost závisí nejen na jejich úsilí, ale také na investicích jejich organizace. [LARSEN, 2019]

Pro mnoho manažerů a organizací jsou nejnáročnější investice nepeněžní. Umožnit týmu pracovat efektivně jako tým může vyžadovat změnu chování při řízení, věnování členů týmu na plný úvazek jejich týmu a přepracování fyzických pracovních prostorů. Manažeři se musí zejména posunout od řízení příspěvků jednotlivců k řízení pracovního systému - vedení týmových procesů, pracovních návyků, dovedností a kontextu tak, aby tým činil správná rozhodnutí bez výslovného zapojení vedení. [LARSEN, 2019]

Výměnou za tyto investice budete mít větší přehled o tom, na čem vaše týmy pracují a budete je moci nasměrovat na 20% práce, která poskytuje 80% hodnoty. [LARSEN, 2019]

4. Delivering (doručení)

Plynulá doručení se zaměřují nejen na obchodní hodnotu, ale uvědomují si tuto hodnotu doručování tak často, jak to jejich trh přijme. Toto se nazývá „doručování na kadenci trhu“. Doručující týmy se odlišují od týmů zaměřených nejen svou schopností dodávat, ale i schopností dodávat na přání. [LARSEN, 2019]

Extrémní programování (XP) bylo průkopníkem mnoha technik používaných týmy Delivering týmů a dnes zůstává významným vlivem. Téměř všechny plynulé týmy využívají své hlavní inovace, jako je neustálá integrace, vývoj řízený testem a „nemilosrdný“ refaktoring. [LARSEN, 2019]

V uplynulých letech pohyb DevOps rozšířil nápady XP na moderní prostředí založená na cloudu. Technika nepřetržitého dodávání a nepřetržitého nasazení je využívána většinou týmů, které

poskytují služby. Další užitečné techniky zahrnují evoluční design, kolektivní vlastnictví a párové programování nebo mobbing. [LARSEN, 2019]

Týmy, které plynule pracují na poskytování služeb, vytvářejí software s nízkou vadou, který lze dodávat tak často, jak si vaše organizace přeje. Pokud se týmu nepodaří uvolnit podle přání, nenachází se ještě v požadovaném stavu plynulosti. [LARSEN, 2019]

Dodávka je technicky nejnáročnější zóna plynulosti. Existuje mnoho dovedností, které se můžete naučit. Například vývoj řízený testem, jsou „momenty učení, celoživotní zvládnutí“ rozmanitosti. Členové týmu budou mít prospěch ze studia a praktikování technik popsanych v Extreme Programming, DevOps a odborníky na agilní kvalitu softwaru. Manažeři budou muset zajistit, aby byl tým osazen lidmi, kteří mají dohromady všechny potřebné odborné znalosti, a budou muset spolupracovat se zúčastněnými stranami, aby se tak dalo očekávat, že promyšlená práce bude oceňována nad účelností. [LARSEN, 2019]

Rozvíjení dovedností členů týmu na úroveň plynulosti vyžaduje čas a značné úsilí. Dodávání plynulosti se obvykle objevuje 3-24 měsíců po soustředění v této zóně, v závislosti na množství koučování, které tým obdrží, a výši technického dluhu v jejich kódové databázi. Velké systémy s velmi vysokým objemem technických dluhů by mohly trvat ještě déle. [LARSEN, 2019]

Vzdělávací kurzy mohou představit koncepty potřebné pro zajištění plynulosti, ale studenti mají často potíže s překladem příkladů kurzu zpět k jejich reálným problémům. V mnoha případech také plynulost vyžaduje zapojení kvalifikovaných praktických koučů, aby spolupracovali s týmem na projektech v reálném světě. Produktivita se navíc často snižuje, protože tým se učí novým dovednostem a vyplácí technický dluh ve stávajícím kódu. [LARSEN, 2019]

Navzdory nákladům jsou přínosy plynoucí z poskytování plynulosti značné. Plynulé týmy produkují software s velmi nízkou vadou a udržují technický dluh na minimu, což znamená, že mají více času na poskytování funkcí. Potřebuje čas na to, aby se již existující technické dluhy

vyplatily a aby se objevily přínosy, ale jakmile to udělají, uvidíte rychlejší vývojové časy, vyšší kvalitu softwaru a dramaticky zlepšenou odezvu. [LARSEN, 2019]

5. Optimizing (Optimalizace)

Týmy zajišťující optimalizaci rozumí potřebám trhu, organizace a zároveň vědí jak tyto potřeby naplnit. V případě prostředí startupu, tyto týmy vědí co je pro ně klíčová znalost a jak postupovat k jejímu získání. Při porovnání s týmy zajišťující dodávku je bezesporu klíčový rozdíl v tom, že kromě schopnosti dodat produkt, mají ještě znalost toho co je potřeba dodat.

Většina agilních metod je tvořena pro podporu Zaměření nebo Dodávání. Pro získání optimálního plynulého stavu v zóně Optimalizace je doporučováno začít s metodikou zaměřující se na dodávku produktu a to klidně v kombinaci několika metodik najednou. Uvedené jsou tři možnosti. První možnost kombinuje Scrum, XP, DevOps. Druhá pak Kanban, XP a DevOps a třetí pouze XP s DevOps, všechny tyto kombinace by měly být podpořeny technikami zaměřené na produkt.

Pokud tým, který se snaží o optimalizaci nemá dostatečné porozumění produktů na kterých pracuje nebo pokud produkují menší hodnotu než mají jejich oportunitní náklady, nejsou pak považovány za plynulé v oblasti Optimalizace. [LARSEN, 2019] Naopak týmy, které jsou schopni této plynulosti dosáhnout mohou výrazně přispět na úspěchu celé firmy, protože radí managementu, které produkty nemají potřebnou hodnotu a je třeba zastavit či zrušit jejich produkci.

Jedna z největších výzev v této oblasti je povolit týmům naprostou kontrolu a důvěřovat jim v řízení směru, kterým se produkt vydá. Rozdíl mezi optimalizujícím týmem a týmem zajišťující dodávku je ten, že optimalizující tým se sám rozhoduje o tom, na co se zaměřit a do čeho

investovat úsilí. Pro řadu firem může být organizačně náročné delegovat tyto pravomoce z manažerů na tým. [LARSEN, 2019]

Pro správná rozhodnutí plynoucí z týmů je zapotřebí mít kvalitní členy týmu s bohatými zkušenostmi, které jim pomohou objevit právě ta správná rozhodnutí, která povedou k úspěchu. Je vhodné také zahrnout do týmu na plný úvazek jiné role než pouze vývojáře, aby došlo ke sladění a celistvému pohledu na daný problém. Mezi takové role je možné zahrnout zaměstnance marketingu, prodeje, nebo zákaznické podpory. [LARSEN, 2019]

Strukturální změny tohoto rozsahu v organizaci vyžadují zainteresovanost vyššího managementu v organizaci a nemusí být vždy snadné vybrat správné lidi a realokovat jejich pracovní agendu jinam. Právě tento problém vede k pokušení nabrat nové lidi a dosadit je do formujících se týmů. Podle autorů modelu není doporučováno výše zmiňované řešení. Podle jejich názoru, je vždy lepší zahrnout do týmu takové lidi, kteří jsou již velmi dobře obeznámeni s byznys procesem organizace a hodnotami daného podniku.

Seniorní vývojáři mohou být překvapivě nápomocní při odborném pohledu na produkt. Pokud jsou potřeba zaměstnanci, které přinesou nový pohled na byznys, neměli bychom právě tyto zaměstnance přehlížet a pokud jim otevřeme vrátka do byznysu, mohou přinést zcela novou perspektivu do společnosti. [LARSEN, 2019]

Celý tento proces formulace týmů a předávání zodpovědnosti může trvat dokonce roky, než se manažeři naučí důvěřovat svým týmům a upřednostnit agilní metody před uplatněním jejich moci, kontroly a obeznámí se s jiným přístupem k práci.

Plynulá Optimalizace snižuje komunikační zátěž, eliminuje byrokracii a umožňuje rychlou odezvu na změny v konkurenčním prostředí. Jedná se o investici, která narušuje status quo, a proto není vhodná pro každou organizaci. Nicméně pro ty organizace, které si přejí být flexibilní

a snadno reagovat na tržní změny je investice do plynulé Optimalizace vhodná minimálně ke zvážení.

6. Strengthening (Posilnění)

Posilující týmy působí v organizaci v širším rozsahu než týmy Optimalizující, konkrétně ve třech různých oblastech. Zaprvé rozumí tomu, jakou část z většího celku (systému) v organizaci zastupují. Jak existence týmu zapadá k ostatním týmům v organizaci pro dosažení celkové strategie. A nakonec se aktivně snaží pracovat v souladu s celkovou strategií podniku.

Za druhé, účelně rozšiřují svou odbornost napříč organizací. Hledají příležitosti, ve kterých by mohly přispět svými znalostmi ostatním týmům a zároveň jsou aktivní i v opačném směru, kdy se mohou poučit od ostatních týmů.

Za třetí, rozhodnutí v organizaci plynou z týmů. Lídři mají roli získávat tato rozhodnutí a transformovat je do celistvé podnikové strategie, která posune organizaci správným směrem.

Tato zóna je nejvíce vhodná pro organizace jejichž leaderi chtějí být na hraně managementu teorie a praxe. Vyžaduje to totiž pracovat s dostupnými znalostmi teorie o organizaci a inovativního přístupu pro vymýšlení nových způsobů jak myšlenku této zóny implementovat do týmů. Autoři modelu doporučují pro implementaci této zóny prostudovat teorie např.: Cynefin framework od Dava Snowdena. Instituce Human System Dynamics pořádá zajímavé workshopy a certifikace v této oblasti a nakonec je také vhodné prostudovat nové poznatky z oblasti návrhu organizace jako jsou Open Space Agility, Sociocracy a Holocracy. Pro drtivou většinu společností je pravděpodobně vhodné tuto zónu sledovat pouze zpozdválí a čekat jak se bude rozvíjet a implementovat v budoucnu. Na druhou stranu menší organizace, které již dotáhly plynulost Optimalizujících týmů a tíhnou k Lean principům a Systémovému myšlení, mohou tuto zónu přijmout jako další výzvu pro rozvoj jejich organizace.

7. Implementace modelu

V následující části práce je uvedena případová studie konkrétního nasazení Agile Fluency Modelu v praxi, její výsledky a doporučení pro použití modelu.

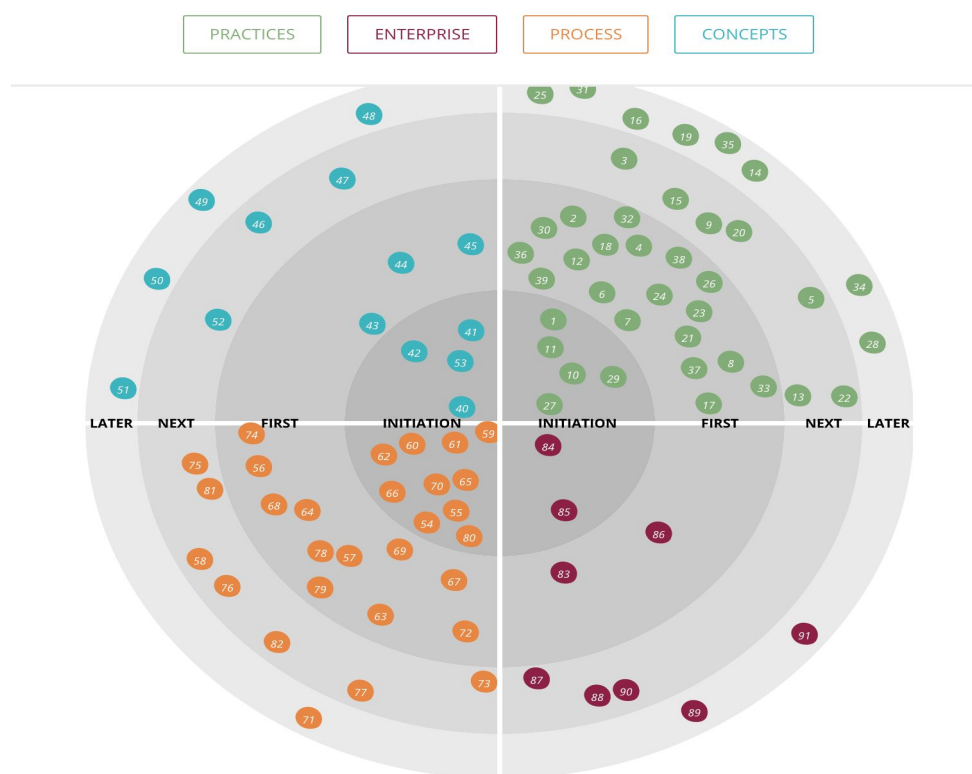
Případová studie byla realizována v prostředí doručovací skupiny jedné organizace. Cílem této skupiny bylo přejít od doručovacího principu zaměřeného na velké dodávky k principu kontinuálních (menších) dodávek. Během předcházejících měsíců členové skupiny provedli celou řadu změn ve svých pracovních postupech, včetně vytvoření několika křížově propojených funkčních doručovacích týmů. Rovněž dříve pracovali v podobě nestálých projektových týmů, vytvářených a rušených v závislosti na potřebách příslušných projektů. [HAASTER, 2019]

Skupina však chtěla využít vzniklé příležitosti k přehodnocení svého dosavadního postupu a stanovení dílčích cílů pro následující měsíce. Každý tým ze skupiny měl různé silné stránky a odlišné věci, na které se jednotliví členové týmu chtěli zaměřit, nicméně zároveň se objevilo několik společných cílů a zájmových oblastí. [HAASTER, 2019]

Bylo rozhodnuto, že Agile Fluency Model by měl pro tento případ posloužit jako skvělý framework, neboť by zohledňoval kontext a umožnil týmům identifikovat relevantní postupy. Z předešlé práce s danou skupinou vyplynulo, že zacílení na tzv. 2-hvězdičkovou úroveň plynulosti bude dávat největší smysl, což bylo stanoveno na základě doby, kterou společně pracovali, dále prostředí a druhy dodávek. Cílem bylo udělat hodnocení zajímavé, aby se z něj stala praktická činnost týmu podpořená vizuálními výstupy. [HAASTER, 2019]

Pro identifikaci postupů vhodných pro různé úrovně plynulosti byl využit vizuální koncept technologie ThoughtWorks Technology Radar. [HAASTER, 2019]

Tento “radar plynulosti” je tvořen čtyřmi soustřednými kruhy znázorňujícími různé stupně plynulosti, přičemž kruh s nejnižším poloměrem symbolizuje 1-hvězdičkovou plynulost, kruh s nejvyšším 4-hvězdičkovou neboli nejnižší úroveň plynulosti. Radar je dále rozdělen do čtyř kvadrantů na postupy, procesy, koncepty a podnik. V každém kvadrantu najdeme čísla představující specifické postupy a podněty pro každý stupeň plynulosti (viz obrázek níže). [HAASTER, 2019]



Technology radar [HAASTER, 2019]

Záměrem bylo udělat hodnotící proces jednoduchý se zahrnutím osobní diskuse. Pro dosažení tohoto záměru byl každý kvadrant vytištěn na papír, aby se všechny týmy sešly na jednom místě. Následně byl všem model vysvětlen a vytvořeny skupiny po dvou až třech lidech. Skupiny diskutovali o svých postupech ve svém kvadrantu, vycházeli vždy ze středu radaru. Následně provedli hodnocení na bázi semaforu. Červená ukázala, že postupy, procesy nebo koncepce buď nebyly provedeny, byly příliš obtížné (nějakým způsobem blokovány) nebo nebyly relevantní, žlutá ukázala, že postupy byly prováděny, ale nebyly ještě na úrovni plynulosti nebo komfortu

požadovaného týmem, zelená ukázala, že postupy byly prováděny a tým cítil, že funguje plynule. [HAASTER, 2019]

Sběr shromážděných dat zahrnoval nutnost zapisování velkého množství dat. Pro jeden tým by to nebyl až takový problém, stačilo by se podívat na vytvořený semafor. Cílem však bylo najít společné oblasti zaměření včetně identifikace týmů se silnými stránkami odpovídajícími slabým stránkám ostatních týmů. Byla vyzkoušena řada vizualizačních nástrojů - Excel, Google Sheets, Tableau a několik webových nástrojů (např. Raw). Nejlepších výsledků ve formě radarových grafů bylo dosaženo v aplikaci Excel, jenž bylo možné vytvořit pro jeden tým (rozvoj road mapy), pro více týmů (identifikace příležitostí pro rozvoj celé skupiny) nebo pro dvojice týmů (nalezení nejlepšího řešení pro šíření know-how). [HAASTER, 2019]

7.1. Výsledky

- 1) Většina týmů se domnívala, že jsou dostatečně plynulí na většině postupů - spousta zelených, několik žlutých a velmi málo červených barev.
- 2) Na úrovni 2 bylo několik žlutých, přičemž bylo identifikováno několik příležitostí pro skupinový rozvoj.
- 3) Na úrovních 3 a 4 bylo několik zelených a žlutých barev.
- 4) Cenná byla schopnost identifikovat, které týmy měly v jednotlivých oblastech silné stránky. [HAASTER, 2019]

Jedním z klíčových výstupů bylo, že všechny týmy si opravdu užily hodnotící procesy, mluvili o svých postupech a dohodli se, na které se dále chtějí zaměřit. [HAASTER, 2019]

Následujícím krokem bylo dostat z celého procesu maximum. Výsledná data byla poskytnuta všem týmům spolu s několika návrhy, co si z nich odnést jako např.:

- Identifikovat, které týmy mají největší míru plynulosti ve specifických oblastech a tyto týmy by měly pořádat workshopy pro ostatní.
- Identifikovat tým se silnými stránkami v dané oblasti, týmy mezi s sebou v této oblasti párovat.
- Navrhovat interní nebo externí přednášky na témata širšího zájmu.
- Spolupracovat s každým týmem na vývoji a prezentaci vlastních road map.
- Žádat management o podporu tam, kde je pokrok v konkrétní oblasti blokován většími výzvami.
- Souhlasit s pravidelným opakováním celého procesu tak, aby týmy mohly posoudit svůj pokrok. [HAASTER, 2019]

Ukázalo se, že využití radaru plynulosti fungovalo dobře, bylo jednoduché, zároveň generovalo okamžitý relevantní vizualizovaný výstup. Také proces poskytl přehled o silných a slabých stránkách celé skupiny, díky čemuž bylo možné identifikovat a zaměřit se na konkrétní věci s nejvyšším dopadem na práci týmů. [HAASTER, 2019]

Zvolený přístup spočíval ve využití společného souboru postupů napříč všemi týmy. Bylo by příště zajímavé požádat každý tým, aby určil postupy, které byly podle něj charakteristické pro jeho různé stupně plynulosti. [HAASTER, 2019]

8. Doporučení pro použití modelu

Krok 1: Zjistěte, jaká úroveň plynulosti má smysl pro váš tým nebo organizaci.

Krok 2: Vytvořte si vlastní ekvivalent výše uvedeného radaru s kvadranty, který vám bude dávat smysl.

Krok 3: Koordinujte jednotlivé týmy během celého procesu.

Krok 4: Sdílejte získaná data.

Krok 5: Pokuste se model zlepšit a sdílet s ostatními. [HAASTER, 2019]

Je třeba brát zřetel na to, že dosažení každé úrovně plynulosti s sebou přináší investici do lidského kapitálu. Každá úroveň má své náklady a přínosy. [HAASTER, 2019]

Jako další vodítko pro implementaci modelu mohou posloužit pravidelně pořádané workshopy a další události, zaměřené na Agile Fluency Model. Nadcházející události jsou vždy uváděny na oficiálním webu [Agile Fluency Project](#).

9. Závěr

Tato semestrální práce se věnovala Agile Fluency modelu. V úvodní části byl model představen a vysvětleny principy jednotlivých zón, ze kterých se model skládá - Focusing (Zaměření), Delivering (Doručení), Optimizing (Optimalizace) a Strengthening (Posilování), doplněné o přehled agilních metodik vystupujících v modelu. Na závěr byla uvedena případová studie konkrétní implementace modelu včetně doporučení pro jeho další použití. Model je dobře zpracovaný, dává podnikům potřebnou volnost v tom, v jakém pořadí mohou zóny implementovat, jaké metodiky mohou využít v jaké kombinaci. Díky tomu může podnik postupně procházet jednotlivé zóny a kontinuálně zlepšovat schopnosti týmů pracovat efektivně a samostatně a vytvářet co nejvyšší hodnotu pro podnik v horizontu měsíců až několika let.

Zdroje

LARSEN Diana a SHORES James. The Agile Fluency Model. How agile teams typically progress as they develop new capabilities. In: AGILE FLUENCY PROJECT [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.agilefluency.org/model.php>

ROGERS Philip. The Agile Fluency Model [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://medium.com/agile-outside-the-box/the-agile-fluency-model-bcc3ab678e2b>

BELSHEE Arlo. Agile Engineering Fluency [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z:
https://arlobelshee.github.io/AgileEngineeringFluency/Stages_of_practice_map.html

SHORE James. Agile and Predictability [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z:
<https://www.jamesshore.com/Blog/Agile-and-Predictability.html>

HAASTER Kelsey. Road-mapping Your Way to Agile Fluency [online]. 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z:
<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/road-mapping-your-way-agile-fluency>