

CollabNet Agile Transformation Strategy

Semestrální práce

Vojtěch Carbol

1 Úvod

CollabNet Agile Transformation Strategy je škálovatelný rámec pro transformaci podniku do jeho agilní formy.

Jeho hlavní autoři jsou: Victor Szalvay, Michael James a Kane Mar.

Autoři jako hlavní motivaci ke vzniku tohoto rámce udávají, že v praxi není možné využít jeden rigidní rámec pro jakoukoli společnost, je tedy nezbytné aby rámec byl co nejvíce tvarovatelný a přizpůsobitelný konkrétním potřebám konkrétních firem.

Ve zkratce, CollabNet Agile Transformation Strategy definuje strategickou úroveň, taktická je však z velké části ponechána na konzultantovi CollabNet a firmě, ve které je rámec implementován.

Celý rámec je zastřešen tzv. Path to Agility, která ve spojení se třemi Service Phases zprostředkovává proces transformace podniků k agilnímu vývoji. Tyto tři Service Phases jsou navíc prolínány CollabNet Scrum Services.

Dle autorky Bettina Horlach patří mezi Transformačně zaměřené agilní rámce.



Zdroj:

http://download.101com.com/pub/adtmag/Files/CollabNet_AgileTransformationStrategy_wp.pdf

1.1 O společnosti CollabNet

CollabNet operuje na trhu v oblasti Řízení životního cyklu agilních aplikací (Agile ALM). Nabízí produkty jako ALM platforma TeamForge, CollabNet Subversion pro řízení konfigurací software (SCM) a ScrumWorks, systém pro řízení projektů. Mezi služby patří například CollabNet Scrum Services, které jsou popsány v tomto textu.

Pomoc společnosti CollabNet s transformací využilo již přes 2 500 společností, včetně Deutsche Bank, Oracle, Reuters a U.S.Department of Defense.

2 CollabNet Agile Transformation podrobněji

Na počátku transformace je ne-agilní podnik, v této fázi jsou jak vedení, tak zaměstnanci neznalí, nebo nedůvěřiví vůči agilním metodikám. Přístup k agilním metodikám bývá často nastartován vývojáři, kteří se snaží zlepšit svou aktuální situaci, najdou si informace o agilním přístupu a začnou ho na svou práci aplikovat. Úspěch těchto vývojářů přiláká zájem kolegů i vedení a začne se experimentovat s malými projekty (pro minimalizaci rizik a potenciálních finančních ztrát).

Po několika experimentálních projektech jsou identifikovány základní výhody a nevýhody agilního vývoje. V této chvíli nastupuje první z hlavních fází CollabNet Agile Transformation, Pilotní fáze. Tato fáze je více organizovaná, avšak stále s velmi omezeným dopadem na firmu jako celek.

Další fáze, Formalizace Agilních technik rozšiřuje předchozí fázi a finalizuje postupy potřebné pro nasazení napříč firmou.

Třetí a poslední fáze, Nasazení napříč firmou se soustřeďuje na zprovoznění agilních metodik napříč firmou, tedy jak úspěšně na velké projekty a jak na komunikaci napříč týmy, vedením a odděleními.

Tento rámec se ve svých úvodních fázích odvrátil od tradičních postupů zhodnocení aktuálního stavu podniku (Modely, konzultanti...), jsou totiž podle autorů neefektivní a demotivující.

2.1 Shrnutí Strategie

Každá fáze spoléhá jak na iniciativu shora-dolů (Od vedení k zaměstnancům) tak na iniciativu zdolana-horu (Od zaměstnanců k vedení). Jednotlivé fáze se od sebe liší postupně zvyšujícím se rozsahem, vlivem a dopadem.

V Pilotní fázi se nové metodiky dotýkají pouze omezeného počtu jedinců a tvořené projekty jsou značně omezeny rozsahem i cenou. Ve Formalizační fázi už může být ovlivněno celé oddělení a pracuje se s většími projekty. V poslední fázi Nasazení napříč podnikem jsou novými metodikami ovlivněny velká množství jedinců napříč odděleními a týmy.

Napříč těmito fázemi navíc probíhají Scrum Services, které jsou také rozděleny na tři fáze a starají se zejména o školení a přednášky.

2.1.1 Přehled agilní transformace



Zdroj: http://download.101com.com/pub/adtmag/Files/CollabNet_AgileTransformationStrategy_wp.pdf

2.2 Fáze 1 Pilot

Pilotní fáze se zabývá zejména okamžitým nasazením agilních praktik na v jednom týmu. Pozornost je věnována hlavně tomu, jak nejlépe v daném prostředí využít agilních technik.

Tato fáze zpravidla trvá 6-12 měsíců a obsahuje několik experimentálních projektů (5-10). Tyto projekty by si měli být blízké s limitovaným rozpočtem, dobou trvání, počtem účastníků, rozsahem a riziky. Tyto projekty by se ideálně měly soustředit na vnitřního klienta (například nová funkcionality pro administrativní oddělení)

Aktivity a klíčové otázky, které je třeba v této fázi vyřešit:

- Pomocí školitelů seznámit malý tým s metodikami agilního přístupu.
Je možné existujícího projektového vedoucího přeškolen na ScrumMastera? Jaká je ideální velikost týmu?
- Seznámit tým s agilními praktikami a terminologií.
Jaká terminologie má být použita? Scrum, XP, nebo kombinace obojího?
- Identifikovat kulturní nebo organizační překážky.
Existuje nějaká skupina zaměstnanců, která by se zavedením agilních metodik mohla cítit ohrožena?
- Identifikovat překážky spojené s používáním potřebných nástrojů.
Jsou zvolené nástroje rychlé a efektivní? Jsou nástroje schopné plnit všechny role, které jsou po nich požadovány?
- Identifikovat překážky ve vedení.
Jak do agilního modelu zapojit aktuální strukturu vedení? Kdo bude vykonávat pozici Product Owner?
- Identifikovat a vyřešit důvody pro prvotní selhání.
Co způsobilo úspěšné zakončení některých experimentálních projektů a co zapříčinilo selhání jiných?
- Fyzická lokalizace a rozložení.
Může být zachována stávající struktura kanceláří? Co týmy v jiných časových pásmech?
- Představit agilní metodiky vyššímu vedení a dalším zájemcům.
Jakou formou mají být informováni?
- Vyšší vedení by mělo informace o agilních metodikách rozšiřovat hlouběji do struktur podniku.

2.3 Fáze 2 Formalizace agilních postupů

Formalizační fáze je soustředěna na sestavení plánu, jak nejlépe plošně (A zároveň konzistentně) nasadit agilní metodiky ve větším rozsahu v rámci transformované společnosti. S tím přirozeně souvisí potřeba ucelení určité standardizace agilních metodik a slovníku pro danou společnost. Standardizace se může zabývat například tím, jak dlouho má trvat sprint iterace, jaké nástroje mají týmy využívat, nebo v jaké formě mají být reportovány výsledky. Podklady pro tato rozhodnutí jsou zejména čerpány z poznatků Pilotní fáze.

Během této fáze jsou realizovány rozsáhlejší projekty než v předchozí Pilotní fázi, a to jak rozpočtem, rizikem i důležitostí. V důsledku se na těchto projektech podílí více lidí a trvají déle. Na projektech se tedy podílí více týmů, zpravidla však jen v rámci jednoho oddělení.

Aktivity a klíčové otázky, které je třeba v této fázi vyřešit:

- Standardizovat porozumění agilním technikám v rámci společnosti.
Společná terminologie, společné metriky, nástroje, reporting.
Co je to Sprint? Jaký Source Control nástroj má být používán? Mají být výsledky prezentovány pomocí Ganttových diagramů?
- Formalizovat model vzdělávání a školení.
Jak vypadá situace v podniku aktuálně? Jak ji efektivně zlepšit a adaptovat?
- Znovu přehodnotit lokalizaci týmů.
Jsou související týmy v jedné budově? Je dost prostoru pro nové týmové kanceláře?
- Sestavit vnitropodnikové informační portály o agilních technikách.
Jak nejlépe rozdmýchat dialog o zkušenostech s agilními metodikami?
- Sestavit systém pro volbu a plánování agilních projektů.
Jaké projekty se hodí pro agilní vývoj? Dle jakých kritérií by měly být vybírány?
- Představit agilní metodiky zájmovým skupinám a vyššímu vedení.
Kdo z vyššího vedení by měl rozšiřování agilních metodik společností na starost?

2.4 Fáze 3 Nasazení napříč podnikem

Tato fáze je charakterizována:

- Soustředěním na komunikaci napříč projekty mezi různými odděleními.
- Řízením (Jak projektů, tak společnosti)
- Organizace a průběh rozsáhlých projektů, které sestávají z více týmů.
- Řešení problémů spojených s ohodnoceními, zodpovědnostmi, povyšováním zaměstnanců.

Projekty typické pro tuto fázi bývají velice rozsáhlé, drahé a riskantnější než u předchozích fází. Mohou zastřešovat práci několika týmů a distribuovaný vývoj software.

Tato fáze je zpravidla výrazně delší, než předchozí dvě fáze. V předchozích fázích trvá obvyklý projekt 6 až 9 měsíců, ve fázi Nasazení napříč podnikem může však trvat až dva roky.

Aktivity a klíčové otázky, které je třeba v této fázi vyřešit:

- Podporovat interní komunikaci s agilní tematikou.
Jak toho nejlépe docílit? Založením interních diskuzních fór? Nebo emailovou konverzací?
- Předpokládat změny a vytvořit postup, jak se s nimi vypořádat.
Jak nejlépe využít nečekaně nadprůměrnou oblíbenost nové aplikace?
- Prozkoumat systém ohodnocení v rámci agilních týmů.
Přidává každý člen týmu nějakou hodnotu? Má architekt, který navíc vede tým hodnotnější než jen architekt?
- Prozkoumat systém nabírání nových pracovníků.
Má tým možnost na vyjádření o tom, kdo do něj bude přibrán?
- Nastavit parametry pro velké projekty.
Co je již kvalifikováno jako 'Velký projekt'? Je adekvátní mít pro velké projekty v pozici Product Owner více než jednoho člověka?
- Nastavit systém povyšování.
Jak by měli být nejlepší jedinci odměněni? Mělo by se povyšovat za základě zásluh, vlivu, nebo obojího?

2.5 CollabNet Scrum Services

Tyto služby nabízené společností CollabNet mají zákazníkům usnadnit jejich transformaci tím, že pomáhají napříč všemi fázemi transformačního procesu. Efektivita každé fáze je zvýšena zkombinováním elementů shora-dolů i zdola-nahoru skrze školení vedení, týmů a asistencí s dlouhodobou strategií vývoje a implementací.

Služby fáze 1:

- Certifikace lídrů
- Školení na pozici Product Owner
- Vedení úvodních meetingů
- Pomoc se strategií transformace

Služby fáze 2:

- Školení agilních týmů
- Pomoc se strategií rozšiřování
- Pomoc s dlouhodobou strategií
- Školení o agilním vývoji

Služby fáze 3:

- Školení Agile a Scrum metodik
- Školení o agilním vývoji
- Pomoc s dlouhodobou strategií
- Školení na libovolná související témata

2.6 Užití rámce a případové studie

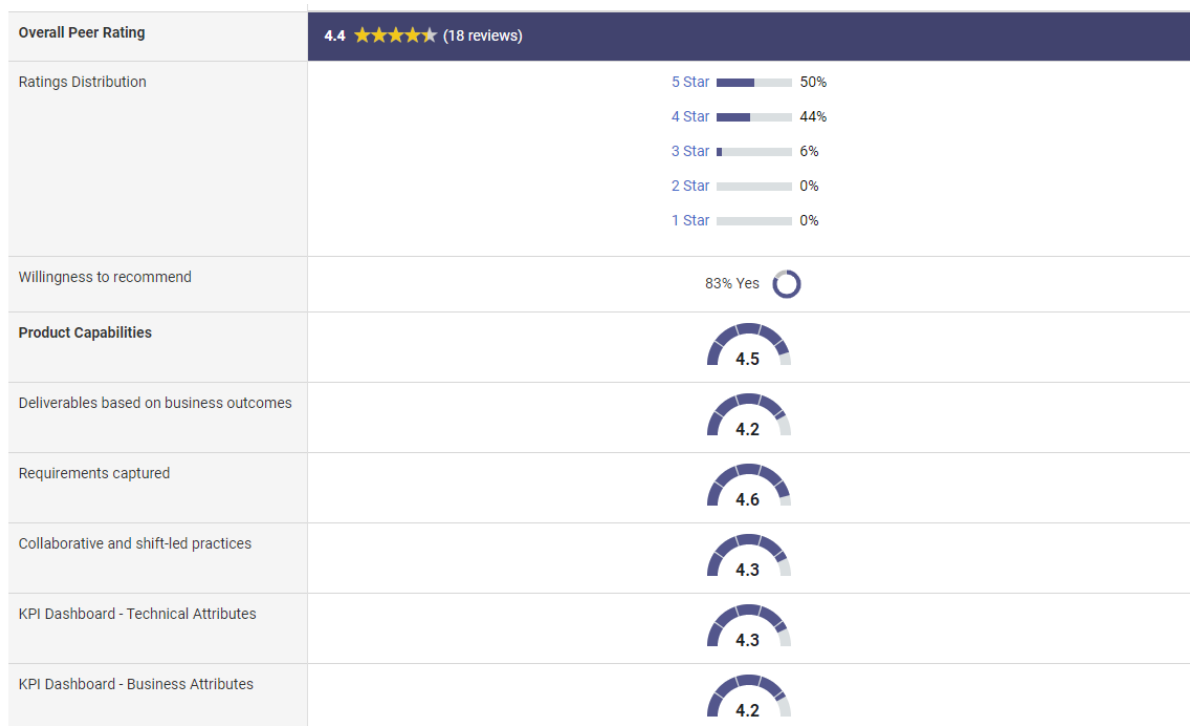
Dle jedné případové studie od společnosti TechValidate bylo za pomoci agilní transformace od společnosti CollabNet dosaženo těchto výsledků:

- 97 % organizací dokázalo dodávat software rychleji a předvídatelněji, než před transformací.
- 79 % organizací zlepšilo své business cíle a dodávky software.
- 96 % organizací zlepšilo 'Průhlednost' svých projektů a tím zefektivnilo své rozhodovací procesy.
- 85 % organizací zlepšilo své schopnosti rychle se adaptovat změnám ve svých prioritách.

Dle jiné případové studie, provedené na konkrétní společnosti Cerner bylo za pomoci agilní transformace od společnosti CollabNet dosaženo těchto výsledků:

- Čas od početí do nasazení nového produktu snížen o 75 %.
- Ceny na vývoj sníženy o 14 %.
- Produktivita zvýšena o 24 %.
- Rychlost opravy kritických defektů zvýšena o 50 %.

Hodnocení Služeb CollabNet ze stránek společnosti Gartner:



Zdroj: <https://www.gartner.com/reviews/market/enterprise-agile-planning-tools/compare/collabnet>

3 Závěr

Škálovatelný rámec pro transformaci podniku do agilního prostředí CollabNet Agile Transformation Strategy je značně rozšířený a poměrně dobře hodnocený. Obsahuje tři základní fáze (Pilotní, formalizační, a nasazovací), které pomáhají zákazníkovi navigovat složitou cestu k Agile.

3.1 Zdroje

SZALVAY, Victor. Agile Transformation Strategy [online]. 2010 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: http://download.101com.com/pub/adtmag/Files/CollabNet_AgileTransformationStrategy_wp.pdf

HANCOCK, Kevin. CollabNet [online]. 2014 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/collabNet/a-blueprint-for-enterprise-agility>

CollabNet - Products [online]. 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.collab.net>

Gartner Comparison Tool [online]. 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/reviews/market/enterprise-agile-planning-tools/compare/collabnet-versionone>

HORLACH, Bettina. IT Governance in Scaling Agile Frameworks [online]. 2018 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323685823_IT_Governance_in_Scaling_Agile_Frameworks

TechValidate Business Outcomes Achieved with CollabNet Transformation Case Study [online]. 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://resources.collab.net/case-study/business-outcomes-achieved-with-CollabNetTransformation>