

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semester	LS 2019/2020
Autor	Katarína Deďová
Téma	Strukturovaný popis škálovatelného rámce Enterprise Transformation Framework (ETF)
Dátum odovzdania	25.5.2020

Obsah

1. Úvod	3
1.1. Cieľ práce	3
1.2. Štruktúra práce	3
2. Agilné metodiky	4
3. Škálovanie agilného vývoja	5
4. Enterprise transformation framework	6
4.1. Základný prehľad	6
4.2. Kategorizácia	6
4.3. Charakteristika	7
4.4. Štruktúra	8
4.5. Agile Strategy Map	10
4.5.1. Confirmed success factors (CSF)	11
4.5.2. Necessary conditions (NC)	11
4.5.3. Potential Success Factors (PSF)	11
4.5.4. Experiment	12
5. Zavedenie v praxi	12
6. Záver	13
7. Zdroje	14

1. Úvod

V dnešnom svete panuje veľmi pružné podnikateľské prostredie, ktoré so sebou prináša zvyšujúce sa trhové neistoty a neodhadnuteľné zmeny naprieč všetkými oblasťami, ktoré vplývajú na organizáciu. Spoločnosti musia medzi sebou navzájom súťažiť v nestálych prostrediach, aby sa udržali medzi tvrdou konkurenciou. Otázkou, ako čeliť týmto nevyspytateľným zmenám, by si mali čím skôr zodpovedať, pretože pre mnohé z nich to predstavuje veľkú výzvu. Ako jedno z možných riešení je zaviesť v spoločnosti agilitu, ktorá predstavuje zmenu v prístupe k riadeniu vývoja.

Agilita v IT znamená, že použitie agilných metód a nástrojov je vhodné pre dosiahnutie rýchlej reakcie na zmeny. Agilné odporúčenia sú orientované na menšie tímy do desať ľudí, dôraz sa kladie na osobnú komunikáciu, a tak eliminuje zbytočné byrokratické procesy. Počas vývoja je možné využívať aj viacero agilných rámcov, ktorých cieľom je zaviesť v podniku agilný prístup a tak ho udržovať v čo najlepšom chode a pomáhať mu k neustálemu rastu. V tejto semestrálnej práci bude bližšie popísaný jeden z nich a to konkrétne škálovateľný rámec Enterprise Transformation Framework (ETF).

1.1. Cieľ práce

Cieľom tejto semestrálnej práce bude popísať rámec podnikovej transformácie (ETF), ktorý umožňuje organizáciám implementovať vylepšenia a zavádzať zmeny kontrolovaným agilným spôsobom. Budú popísané fázy, metodiky používané v nich a nástroje použité pri transformáciách.

1.2. Štruktúra práce

V semestrálnej práci bude podrobnejšie priblížený agilný prístup, následne vysvetlené slovné spojenie škálovanie agilného vývoja a zvyšok práce bude venovaný Enterprise transformation frameworku(ETF).

2. Agilné metodiky

Za agilne metodiky sa považujú také metodiky, ktoré využívajú agilný prístup, a teda sú schopné pružne reagovať na zmenu v priebehu vývojového cyklu, priebežne rozvrhujú prácu v priebehu vývoja a overujú výstupy s užívateľmi. Proces vývoja je postavený na tímovej spolupráci, neustálej komunikácii tímu, ako medzi sebou, tak s vedením, zapojení zákazníka a celkovej flexibility a otvorenosti zmenám. Ľudia v agilnom tíme pracujú v tom istom čase, priestore a na tej istej veci bez vedúceho, tím sa samoorganizuje a vystupujú v ňom v rôznych rolách (ScrumDesk, 2020).

Zmenu na agilný prístup je potrebné presadzovať zhora dole a zase naopak. Pracovníkom na dolnej úrovni je potrebné vysvetliť stanovené ciele a motivovať ich k ich plneniu. Vo vyšších úrovniach je potrebná vo veľkej miere iniciatíva zo strany vedenia.

Agilný prístup sa riadi manifestom agilného programovania, ktorého autormi sú odborníci z oblasti softwarového inžinierstva a vývoja softwaru. Priority agilného programovania sú :

- Ľudia a ich spolupráca pred procesmi a nástrojmi
- Fungujúci software pred obsiahlou dokumentáciou
- Spolupráca so zákazníkom pred dohadovaním zmlúv
- Reakcia na zmenu pred dodržovaním plánu

Spomínaný manifest obsahuje tiež dvanásť definovaných princípov agilného programovania (Potifob, 2020).

V praxi uvedené princípy nemusia bez omylne fungovať. Vždy je potrebné brať ohľad hlavne na prostredie, do ktorého sa bude daná metodika zavádzať. Až pokiaľ je organizácia nastavená správne prijať tieto zmeny, tak povedú k efektívnemu a ekonomickému vývoju.

Pri vývoji agilný prístup ale nie je radovo vhodný pre každý projekty. V ideálnom prípade je cielený na projekty s nie úplne jasným alebo neistým a často sa meniacim zadáním. Dá sa povedať, že pri projektoch, ktoré majú jasne definované, stabilné a overiteľné zadanie, nie je práve ideálne k vývoju pristupovať agilne a je vhodnejšie využiť rigorózný prístup.

Agilný prístup sa zväčša aplikuje pri vývoji softwaru ale nie je obmedzený iba na tento smer. Svoje uplatnenie si našiel tiež napríklad v marketingovom plánovaní, či Business Intelligence.

3. Škálovanie agilného vývoja

Tradičný agilný vývoj ako je definovaný podľa agilného manifestu, je postavený pre jednočlenný tím, ktorý spoločne pracuje na vývoji jedného produktu. Čo ale manifest nepopisuje je to, ako sa vyrovnáť so situáciou, kedy je nutné rozdeliť si prácu v rámci niekoľkých tímoch kvôli obširnosti projektu. Aktuálne vznikajú desiatky nových rozsiahlych projektov, do ktorých musí byť zapojených viac ľudí rozdelených do viacerých tímov a podniky sa musia s touto situáciou vysporiadať, čo nie je vždy ľahké. Škálovanie agilných metód je pomerne nové a prišlo to s uznaním kvalít agility pri vývoji pre malé tímy a malé projekty.

Každý podnik, ktorý chce podstúpiť tento škálovateľný vývoj musí aplikovať niekoľko nových činností, ktoré nie je vždy jednoduché zvládnuť. Hlavné je udržať tímy stále v kontakte a zaistiť ich vzájomnú koordináciu a zároveň treba myslieť aj nato, že do vývojového procesu môžu v rámci podniku vstupovať aj ďalšie oddelenia, s ktorými je nutná spolupráca ale nemusia nutne fungovať agilne. Ako reakcia nato vzniklo viacero metód a rámcov, ktorých úlohou je previesť podnik úspešným agilným prechodom (Hubený, 2018).

Úspešné agilné škálovanie obsahuje horizontálne a vertikálne komponenty.

- Horizontálne agilné škálovanie sa zameriava na súhru viacerých agilných tímov.
- Vertikálne škálovanie sa týka dopadu škálovania na riadenie podniku (*Nextlevelconsulting, 2020*).

Škálovateľnosť so sebou prináša aj kvality v podobe:

- Reakcie na rast alebo pokles požiadaviek
- Rýchlosti tejto reakcie
- Náklady, ktoré sú spojené s touto reakciou
- Absencia meniť dané riešenie na základe nových parametrov
- Hospodárenie (náklady)

4. Enterprise transformation framework

4.1. Základný prehľad

Vznik	2014
Autor	Spoločnosť Agile42
Kategorizácia (Horlach et al.)	Transformation focus – Transformation Process
Role	Leadership team
Použitie	Spoločnosť Etiya

Tabuľka 1 Základný prehľad ETF

4.2. Kategorizácia

Tabuľka nižšie celkovo zobrazuje 35 prístupov, ktoré sa vyslovne zaoberajú škálovateľnou agilitou, ukazujú, ako sa dá dosiahnuť škálovateľná agilita a čo by sa malo zaviesť pri škálovateľnej agilita.

Zameranie na organizáciu		Zamerané na transformáciu
Podnikovo zamerané	Medzi tímovo zamerané	Proces transformácie
- Disciplined Agile (DA) -Enterprise Agility -Enterprise Unified Process (EUP) -laCoCoModel -Recipes for Agile Governance in the Enterprise (RAGE) -Scaled Agile Framework (SAFe) -Scrum@Scale -XScale	-Crystal Family -Driving Strategy, Delivering More (DSDM) -Enterprise Scrum -FAST Agile -Goal Driven Agile -Large Scale Scrum (LeSS) -Nexus -PRINCE 2 Agile -Scrum of scrums -Scrum Pattern Language of Programs (PiOP) -Spotify Model -Sustainable Cultural Agile Release in the Enterprise (SCARE) -Matrix of Services -Scrum Lean in Motion (SLIM)	Proces transformácie
		Postup transformácie
		-Agile Culture Model -CollabNet Agile - Transformation Strategy -EBM – Agility Path -Enterprise Transformation Framework (ETF) -Leading Agile -ScALeD -Aditi Agile Transformation -Maturity Model -AGILE Maturity Map -Agile Maturity Model -Agile Capability Maturity Model Integration -Comparative Agility -Roadmap for Agile success -Scrum Capability Ratings

Tabuľka 2 : Kategorizácia

Existujú identifikované dva prúdy škálovania agilných rámcov. Frameworky zamerané na transformáciu sa sústreďujú okolo agility procesu tým, že ponúkajú plán transformácie s potrebnými krokmi. V prípade postupu transformácie skôr ide o hodnotenie spoločnosti, pokiaľ ide o ich stav transformácie smerom kuž zmienenej agilita. Frameworky zamerané na organizáciu sa zase zameriavajú na produktovú agilitu (Horlach, B. et al., 2018).

4.3. Charakteristika

Každá organizácia sa snaží hlavne prežiť, posúvať ďalej svoje možnosti a rozvíjať sa tým správnym smerom. Ako je známe, zmena je potrebná pre neustále zlepšovanie a práve to odkazuje na transformáciu ako na pozitívnu zmenu stavu a pomáha napredovať a vylepšovať procesy v organizácií. Transformácia je realizovateľná bez ohľadu na štádium rozvoja podniku a tiež bez ohľadu na jeho veľkosť. Enterprise transformation framework známy pod skratkou ETF poskytuje usmernenia na splnenie nižšie uvedených cieľov:

- Dodržiavanie kvalitnejších postupov
- Poskytnúť najvyššiu kvalitu výrobkov, služieb
- Vylepšenie produktivity
- Používanie najmodernejších technológií a rozvíjanie inovatívnej kultúry
- Dosiahnutie lepšej spokojnosti zákazníka
- Dosiahnutie vysokej angažovanosti zamestnancov a nízkeho opotrebenia
- Neustále zlepšovanie výnosov a marží
- Udržateľný rast

Takmer každý podnik je tvorený zlúčením rôznych oddelení, kde sa všetky musia snažiť o zlepšenie a pracovať jednotne. Preto ETF trvá na realizácii transformácií pokiaľ je to možné naprieč všetkými oddeleniami v rámci podniku, aby dosahovali vyššie uvedené ciele.

Čo vlastne samotná transformácia znamená? Transformácie sú súbor iniciatív, ktoré je potrebné plánovať, vykonávať, monitorovať a zlepšovať, aby sa dosiahli celkové ciele, a je potrebné ich kaskádovať na najnižšiu úroveň. Charakteristiky transformácií sú nasledovné :

- Každá transformácia bude mať súbor cieľov, iniciatív a aktivít, ktoré jej pomôžu dosiahnuť cieľ.
- Transformáciu je možné identifikovať a implementovať na akejkoľvek úrovni na základe priority, dostupných zručností a zdrojov.
- Majú „growth mindset“, čo znamená, že je potrebná, ak má organizácia rásť / zlepšovať sa. Ide teda o kontinuálny proces.
- Zahŕňajú taktické aj strategické činnosti na dosiahnutie výsledkov v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Cieľom je neustále zlepšovať a udržiavať výhody.
- Môžu byť plánované a vykonávané ako súčasť projektu, vydania alebo programu.
- Potrebujú silnú podporu (pokiaľ ide o ľudí, zdroje, nástroje, školenie, čas atď.)

- Sú flexibilné, dajú sa integrovať do iných plánov a dajú sa prispôbiť, v tom zmysle, že je možnosť si zvoliť výber použiteľných transformácií a modifikovať ich alebo identifikovať nové na základe potrieb.
- Je možnosť ich implementovali nezávisle a transformovať tak konkrétne oddelenie alebo viac oddelení, ale celkové ciele ETF možno dosiahnuť len vtedy, keď ich všetky oddelenia implementujú holisticky.

Enterprise Transformation Framework teda umožňuje v rámci organizácie implementovať agilitu a tak zavádzať zmeny kontrolovaným spôsobom. Organizáciám poskytuje tie správne nástroje a metódy aby sa stala agilnou. Rámec ETF patrí tiež medzi plne škálovateľne, čiže nie je obmedzený iba na malý tím nachádzajúci sa v tom istom čase a priestore. Bude fungovať pre každú nadnárodnú spoločnosť. Jeho cieľom je dosiahnuť lepšie obchodné výsledky. Organizácie využívajúce ETF potvrdzujú dosahovanie zlepšení u merateľných výsledkov ako:

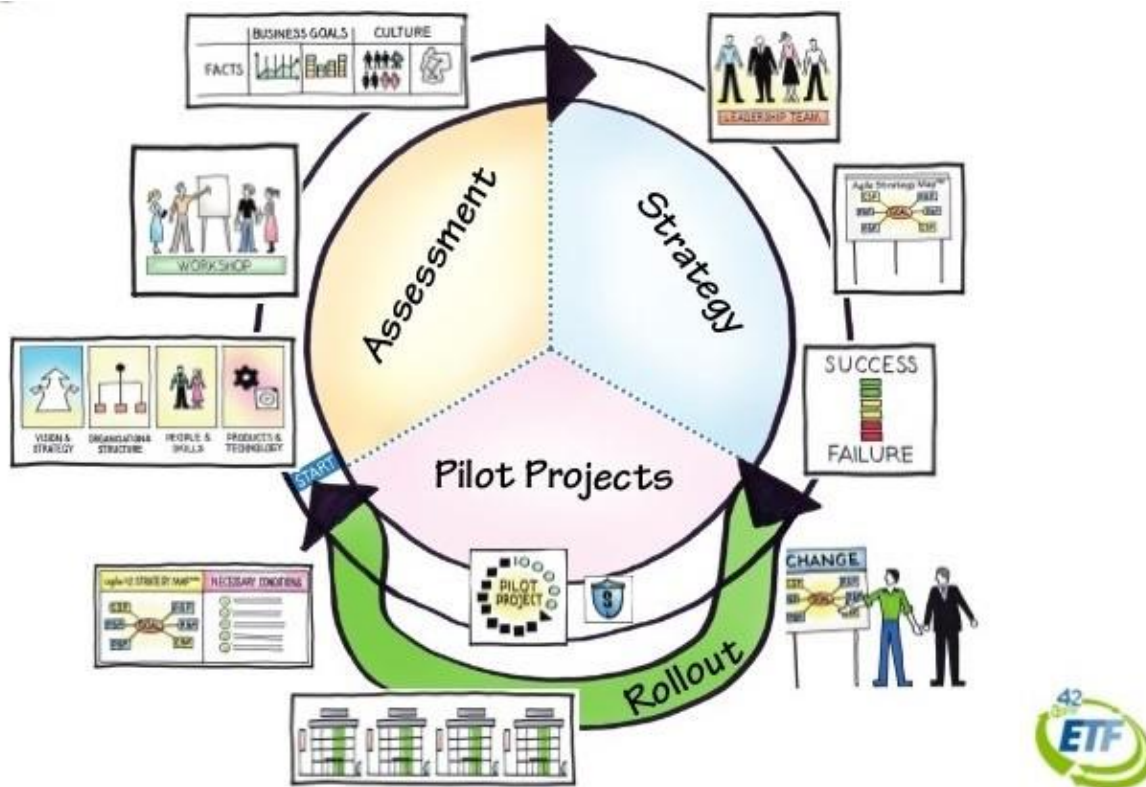
- Rýchlejší čas uvedenia na trh
- Zrýchlená návratnosť investícií
- Vyššia spokojnosť zákazníkov
- Viac angažovaný a motivovaný zamestnanci

ETF sa vyvinul z mnohých úspešných transformácií v mnohých priemyselných odvetviach počnúc malými začínajúcimi podnikmi až po veľké národné podniky. Cieľom ETF v je určiť ako úspešne a udržateľne zlepšiť obchodné výsledky pomocou zásad agility a tiež podporuje organizácie v tom, aby sa stali odolnými voči zmenám na trhu (Agile42, 2020).

ETF nemá role vyslovené definované, celý priebeh je založený na leadership teame, ktorý predstavuje hierarchické usporiadanie pri rozdelení úloh klasicky od manažérov, ktorí predávajú úlohy zamestnancov, ktorí zastávajú nižšie pozície a sú zapojení do pilotného projektu transformácie.

4.4. Štruktúra

Učenie sa organizácie začína formuláciou hypotézy, ktorá sa označuje ako určitá zmena v organizácii a môže zlepšiť jej výkonnosť, alebo tiež dodať väčšiu hodnotu zákazníkovi. Akonáhle je hypotéza sformulovaná, je nutné ju sledovať ako sa začlení do existujúcej podnikovej stratégie a ako má byť možno čo najrýchlejšie akceptovaná a s čo najnižšími nákladmi. ETF aby dosiahol tohto výsledku vymedzuje štyri fázy priebežného zlepšovania procesov, ktorými si organizácia pri transformácii musí prejsť.



Obrázok 1 : Schéma ETF Zdroj: agile42, 2020

Prvou fázou je fáza **Assessment** v ktorej dochádza k počiatočnému hodnoteniu organizácie v zmysle ako na tom organizácia stojí vzhľadom na obchodné ciele a vnútornú kultúru. Toto hodnotenie slúži ako východiskový bod pre úspešný agilný prechod. K tomuto dochádza prostredníctvom workshopov so skupinou najvyšších zástupcov organizácie, kde sa rozoberajú možné role a zodpovednosti pri transformáciách, prebieha analýza organizácie na úrovni businessu a kultúry v organizáciách, tiež zahrnuje analýzu štyroch podnikových dimenzií a to vízie a stratégie organizácie, organizačnej štruktúry podniku, pracovníkov a ich zručnosti, produkt ktorý podnik produkuje a používané technológie.

To všetko sa vykonáva so zameraním na nájdenie čo najlepšieho spôsobu ako zaviesť v organizácii agilitu. V tejto fáze si organizácia tiež stanovuje ciele, ktoré by chcela dosiahnuť.

Fáza **Strategy** nasleduje ako druhá. V tejto fáze si organizácia zodpovie otázku, čo môže zmeniť. Po vykonanej analýze vedúci tím určí najlepšiu stratégiu pre zmenu a vznikne prvá verzia agilnej strategickej mapy. Definujú sa taktiež hranice úspechu a neúspechu, ktoré pomáhajú overiť hypotézu, čo najskôr a za najnižšiu možnú cenu. Tieto experimenty sú realizované ako pilotné projekty.

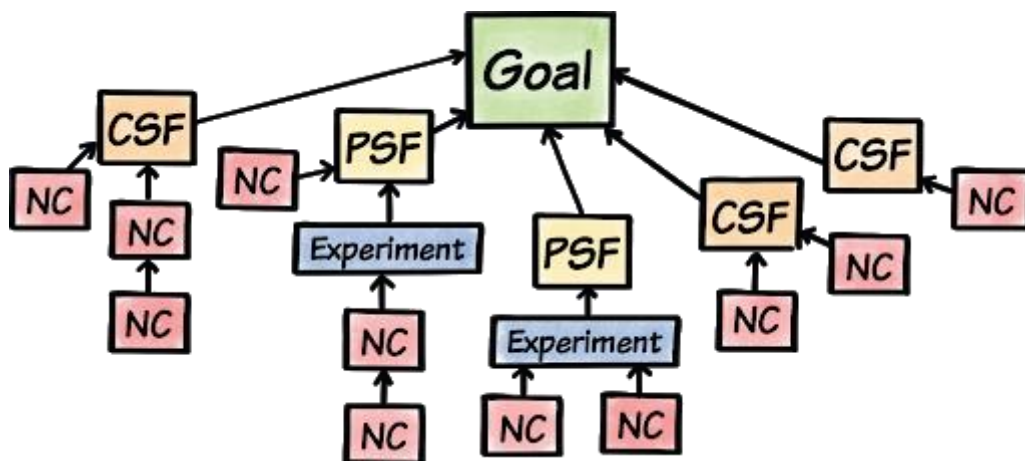
Ďalšou fázou je **Pilot Projekt**, ktorá zisťuje aké nastanú štrukturálne zmeny testovaním experimentov v rámci organizácie. Každý pilotný projekt beží v bezpečnom prostredí a to z dôvodu neistého výsledku.

Ak výsledok tetovania nebude spĺňať kritéria úspechu, projekt bude opakovane testovaný s rôznymi nastaveniami za účelom, čo najlepšieho výsledku, pokiaľ vedúci tím nerozhodne, že môže byť spustený v rámci fázy Rollout.

Posledná fáza je fáza **Rollout** v rámci ktorej sú zmeny implementované naprieč celou organizáciou. Na rozdiel od fázy Pilot Projekt je už spustená bez rizika zlyhania (Agile42, 2020).

4.5. Agile Strategy Map

Agile Strategy Map vystupuje ako súčasť ETF a umožňuje vedeniu firmy koordinovať svoje úsilie na taktickej a strategickej úrovni. Funguje nielen ako usmernenie pre stratégiu organizácie, ale taktiež umožňuje vizualizovať a sledovať pokrok. Agile Strategy Map tiež predstavuje postup, ako navrhnuť zmeny v organizácii tak, aby bol tento proces transparentný, inkrementálny, dostupný pre všetkých a založený na nepretržitom experimentovaní. Definuje závislosti medzi rôznymi zmenami, strategickými krokmi a činnosťami. V zásade je to nástroj, ako predstaviť cieľ, ako aj faktory úspechu a závislosti, ktoré sú relevantné pre pohyb organizácie tým správnym smerom. Ako prvý sa vytvára vzťah medzi existujúcou stratégiou a novo vzniknutou hypotézou. Následne o týchto vzťahoch diskutuje vedenie tímu. Tím bude musieť zistiť ako dosiahnuť ciele racionálnym spôsobom (PANCHAL & TOMASINI, 2016).



Obrázok 2 : Agile Strategy Map Zdroj: agile42, 2020

Stanovený cieľ musí byť osobitý, merateľný a v závislosti od neho sa vytvára stratégia so zameraním na všetky ostatné prvky. Taktiež musí byť spojený s vytváraním hodnoty pre zákazníkov alebo zamestnancov. Pre formuláciu cieľa je možné používať rôzne techniky ako napríklad kontrolný zoznam SMART.

4.5.1. Confirmed success factors (CSF)

Confirmed success factors (CSF) vyjadruje úspešne faktory, ktoré priviedli spoločnosť k jej súčasnému stavu a poskytujú obraz minulosti. CSF môžu byť vo forme procesov, pravidiel, politík, obmedzení, prístupov, skrátka všetko, čo je stanovené ako spôsob práce v rámci organizácie, ako aj zavedené hodnotové návrhy pre existujúcich zákazníkov. Všetky tieto veci, získané v priebehu času a overené časom, sú majetkom organizácie a pravdepodobne zodpovedajú za podstatnú časť celkových príjmov. Vzhľadom na definovaný cieľ je možné dokázať identifikovať podskupinu CSF, ktorá bude schopná a relevantná dosiahnuť tento cieľ (Eckmann, 2015).

4.5.2. Necessary conditions (NC)

Skutočnosť, že CSF je dosiahnutý a známy, neznamena, že má organizácia vyhraté. Naopak, CSF je ako páka, ktorú je možné použiť na to, aby organizácii umožnila dosiahnuť úspech a je potrebné ju neustále udržiavať, aby nestratila význam. Na udržanie a neustále rozvíjanie CSF sa vyžaduje aspoň jedna necessary condition (NC) alebo teda nevyhnutná podmienka. Môže to pôsobiť ako predčasné reagovanie na konkrétne udalosti / potreby alebo podnecovanie k nim, napríklad pravidelné prehodnocovanie politiky s cieľom skontrolovať jej výkonnosť v porovnaní s niektorými kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI).

Do strategickej mapy je integrovaná aj dimenzia času, takže ak sú NC prepojené s určitým dátumom (pravdepodobne v budúcnosti), mali by sa umiestniť do stĺpca budúcnosť strategickej mapy, pričom by mali byť stále prepojené s relevantným CSF. Ak nie je možné definovať, čo je potrebné na udržanie potvrdených faktorov úspechu, môže to znamenať, že neboli skutočne potvrdené, alebo že už nie sú relevantné (Agile42, 2020).

4.5.3. Potential Success Factors (PSF)

Väčšinu času je nutné pochopiť a analyzovať hypotézy a spochybnit predpoklady, aby sa zistil ďalší krok. Z tohto dôvodu je ďalším krokom pri vytváraní agilnej strategickej mapy vymedzenie tých hypotéz, ktoré by nám mohli pomôcť posunúť sa k cieľu. V ideálnom prípade je k dispozícii mnoho alternatívnych hypotéz, tie z nich ktoré patria medzi hodnoverné a koherentné, sú zachytené pomocou potenciálnych faktorov úspechu (PSF). PSF sú navrhnuté tak, aby boli validované alebo zneplatnené rýchlym experimentovaním. Po ich overení poskytnú väčší prehľad o našej stratégii a zvýšia alebo znížia úroveň dôvery v postup vpred jedným alebo druhým smerom. Ak vedúci tím

nadobudne pocit, že v PSF je istota, nakoniec sa zmení na faktor potvrdeného úspechu (CSF) (Eckmann, 2015).

4.5.4. Experiment

Hneď, ako sa zistí, ktoré sú potenciálne faktory úspechu, na ktoré sa má organizácia zamerať, začne vytvárať experimenty na overenie týchto hypotéz. Odporúčaná doba trvania experimentov je 4 až 12 týždňov. Čím rýchlejšie sa dokáže potvrdiť alebo vyvrátiť hypotéza, tým skôr bude organizácia rozumieť tomu, ako rozvíjať svoju stratégiu. V tejto fáze sa môžu objaviť ďalšie potrebné podmienky ako predpoklady pre experimentovanie v závislosti od úrovne zložitosti. Akonáhle sa splnia všetky NC požadované pre súčasné experimenty, nemalo by už dôjsť k ďalším oneskoreniam. Každý experiment by mal mať vopred definované podmienky úspechu a neúspechu. Ak sa identifikujú hneď na začiatku, pomôže to pri výbere overených rozhodnutí bez zbytočného rušenia a sledovania pokroku v priebehu času (Agile42, 2020).

5. Zavedenie v praxi

Ako príklad sa uvádza jedna z najväčších softvérových tureckých spoločností Etiya, ktorá za krátku dobu vzrástla z 20 na 500 zamestnancov a v takto rýchlo rastúcom prostredí bolo priam žiadúce vytvoriť takú firemnú kultúru, v ktorej sú zamestnanci schopní spolupracovať. Preto sa v roku 2015 rozhodla implementovať rámec Enterprise Transformation Framework. Po prvotnom zhodnotení spoločnosti vo fáze Assessment vyplynulo, že Etiya je silná a rastie rýchlo so silnou víziou stať sa medzinárodnou spoločnosťou a jej firemná kultúra je väčšinou orientovaná na ľudí a možnosti, čo bol vynikajúci základ z agilného hľadiska.

Po hodnotení nasledovala fáza strategického plánovania. Stratégia usmerňovala, ako podporovať tímy pri prijímaní nových pracovných postupov, čo bol v tomto prípade Scrum, a informovala a podporovala zvyšok organizácie. Tiež bola vytvorená agilná strategická mapa. Po vyjasnení stratégie boli vymedzené oblasti organizácie, ktoré sa musia stať najprv agilné. Výsledkom bol plán prípravy pilotných tímov aby experimentovali s novými pracovnými metódami, prístupmi a technikami. Štvrtým krokom bolo po testovaní zavedenie do praxe. Spoločnosť dospela do stavu, v ktorom má osem samostatných fungujúcich agilných tímov. Efektívnejším riadením práce zvyšuje rýchlosť dodania, zvyšuje transparentnosť a spoluprácu medzi oddeleniami (Agile42, 2020).

6. Záver

Agilný prístup pri vývoji bol pôvodne primárne určený iba pre malé skupiny, ktoré mali jeden vývojový tím, ale v závislosti na jeho úspechu sa stáva stále populárnejší aj pri práci na rozsiahlych projektoch. Pre tento účel existuje viacero škálovateľných rámcov. V rámci tejto semestrálnej práce bol priblížený jeden z nich a to škálovateľný rámec Enterprise Transformation Framework (ETF). Na úvod bol popísaný agilný prístup, pojem škálovateľnosť, a následne nato nadväzuje už konkrétne rámec Enterprise Transformation Framework, ktorému je venovaná štvrtá kapitola.

V štvrtej kapitole sú popísané základne informácie o ETF, následne je bližšie charakterizovaný jeho účel a v neposlednom rade spôsob jeho zavádzania v organizácií. Samostatná kapitola je tiež venovaná základnému nástroju, ktorý ETF využíva a to je agilná strategická mapa. Na koniec je popísaný reálny príklad zavedenia do praxe.

7. Zdroje

Agilné prístupy a certifikácie - Scrum a ostatné. *POTIFOB* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.potifob.sk/Agile>

Čo znamená Agile? *ScrumDesk* [online]. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://scrum.sk/o-agile-a-scrum/1-agilne-principy/>

ECKMANN, Marion. The Agile Strategy Map: Agile Strategy Map™ explained. In: <https://dzone.com> [online]. Agile Zone: DZone, 2015 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://dzone.com/articles/agile-strategy-map-agile42>

Etiya – Success Story. *Agile42* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.agile42.com/en/agile-transition-etiya/>

Horlach, B. et al., IT Governance in Scaling Agile Frameworks [online]. 2018 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323685823_IT_Governance_in_Scaling_Agile_Frameworks

HUBENÝ, Michael. *Škálování agilního vývoje: Diplomová práce* [online]. Brno, 2018 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/px4ms/dp_michael-hubeny.pdf

PANCHAL, Dhaval a Andrea TOMASINI. Growing Agile... Not Scaling! *Agile42* [online]. JUL 27, 2016 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/growing-agile/>

Introducing the agile42 Enterprise Transition Framework. *Agile42* [online]. Feb. 10, 2014 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.agile42.com/en/all-agile/etf/>

Škálovanie agilných metód. *Nextlevelconsulting* [online]. 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://nextlevelconsulting.com/sk/comu-sa-venuujeme/agilne-projektove-pristupy/skalovanie-agilnych-metod/>

Working with the Agile Strategy Map. *Agile42* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://agile42site.agile42.com/en/all-agile/agile-strategy-map/explained/>