

<b>Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS</b>	
<b>Semestr</b>	Zimní semestr 2019/2020
<b>Autor</b>	Petr Novák (novp30)
<b>Téma</b>	Goal Driven Agile
<b>Datum odevzdání</b>	25.5.2020

### **Abstrakt**

Cílem semestrální práce je vysvětlení čtenáři základní struktury, rolí a uvedení širší perspektivy do škálovatelného agilního frameworku pro řízení projektu, zaměřeného na horizontální škálování s koordinací velkého množství agilních týmů. Hlavním cílem je vysvětlení fungování tohoto frameworku, demonstrace využití v jednom a více týmech. Pro tento framework bude předveden způsob fungování v samotném týmu a následně uvedeno, jakým způsobem je ovlivněna spolupráce více agilních týmů, využívajících tohoto frameworku. V dokumentu jsou také popsány pilíře, ze kterých framework vychází, individuálně popsané hlavní části frameworku, jaké oblasti práce na projektu tyto části pokrývají, jejich vstupy a výstupy.

### **Klíčová slova**

Agile, Agilní framework, Goal Driven

# Obsah

1. Úvod .....	4
1.1. Cíl práce .....	4
1.2. Základní zdroje k rámci.....	4
1.3. Web rámce .....	4
2. Agilní organizace.....	4
3. Přístup vedení organizace řízený cíli .....	5
4. Goal driven agile.....	6
5. Základní struktura.....	6
6. Pilíře.....	7
7. Role.....	7
7.1. Vedoucí oddělení.....	7
7.2. Vedoucí lidských zdrojů.....	8
7.3. Vedoucí toku hodnot.....	8
7.4. Týmy .....	8
7.5. Kouč.....	8
8. Stavební bloky .....	8
8.1. Vztahy mezi bloky.....	8
8.1.1. Zaměření.....	8
8.1.2. Výkonnost.....	9
8.1.3. Optimalizace .....	10
8.2. Škálování.....	10
8.3. Bloky .....	11
8.3.1. Ambice oddělení.....	11
8.3.2. Schůzka změny portfolia oddělení .....	11
8.3.3. Schůzka o ambicích toku hodnot.....	12
8.3.4. Schůzka o portfoliu toku hodnot .....	12
8.3.5. Schůzka o výkonu toku hodnot .....	12
8.3.6. Týmové cíle.....	12
8.3.7. Schůzka o výkonnosti týmu .....	12
8.3.8. Schůzka o výkonnosti role .....	13
8.3.9. Kaskáda překážek .....	13
8.3.10. Goal Driven kultura.....	13
9. Závěr .....	14
9.1. Rámec .....	14
9.2. Semestrální práce .....	14

10.	Zdroje.....	15
-----	-------------	----

# 1. Úvod

V dnešní době existuje mnoho způsobů řízení vývoje softwaru. Dle posledního průzkumu organizace CollabNet o využívání agilních metodik „13th Annual State of Agile Report“ lze s jistotou říci, že více než 97 % firem reportovaných v tomto průzkumu využívá některé varianty agilní metodiky pro řízení svých projektů a organizace. Dalo by se tedy říct, že se využívání některé agilní metodiky pro řízení stává spíše normou, využití ostatních metodik bývá ojedinělé. Nicméně při větší komplexitě organizace naráží vedení na jiné problémy. Nezáleží na tom, jakou metodiku si jednotlivé týmy zvolí, ale také jak tyto metodiky adaptovat, aby byly kompatibilní se řízením zbytku organizace jako takové. Čím více se organizace zvětšuje, tím důležitější je určit si způsob, jakým se bude uvnitř řídit pro splnění své potřeby prodání produktu či služby zákazníkovi. V takové chvíli se nabízí řešení využít agilního rámce zaměřeného na stanovení společných cílů napříč celou organizací, který bude pomáhat s vedením vývoje. [3, 5, 6]

## 1.1. Cíl práce

Cílem semestrální práce je vysvětlení principů a vlastností škálovatelné nadstavby agilní metodiky se zaměřením na stanovení společných cílů v jednotlivých strukturách organizace.

## 1.2. Základní zdroje k rámci

- Whitepaper: Goal-Driven Agile [1]
- Whitepaper: How to align ambitions [2]

## 1.3. Web rámce

Rámec je navržen a jsou mu poskytována školení společností Xebia Group. První zaznamenaný výskyt popisu tohoto rámce na stránkách společnosti je dne 10. února 2017. Odkaz na stránky společnosti: <https://xebia.com/>

# 2. Agilní organizace

Vysoce dynamické pracovní prostředí moderní doby zahrnuje rostoucí nejistotu na trhu a až nepříjemně časté změny v očekávání zákazníků o společnostech a vyvíjeném softwaru. Společnosti musí pro své přežití v tomto prostředí soutěžit s konkurencí a zároveň čelit dynamickým změnám, což představuje pro některé z nich obrovskou výzvu.

Agilita popisuje moderní formu organizace práce, jejímž primárním cílem je flexibilita, přizpůsobivost a rychlý vývoj v krátkých iteračních cyklech. Organizace musí reagovat snadno, s rychlostí a obratností na nové požadavky, což se promítá v samotné struktuře organizace, v jejím řízení a jaké procesy používá, aby na změny dokázala adekvátně zareagovat. Agilní organizace je termín používaný pro ty organizace, které dokáží rychle reagovat na zmíněné změny v očekávání svých zákazníků. Vysoce agilní organizace využívá pokročilé procesy, nástroje a školení, které umožňují úspěšně reagovat při vzniku nové konkurence a rychle využít nových technologií. Obvyklými vlastnostmi popsané organizace je založení na nepřetržitém učení z chyb a experimentů při řízení, otevřená komunikace jednotlivých oddělení, spolupráce a sdílení informací, nebo také zaměření organizace na dlouhodobé obchodní hodnoty.

Zatímco každý typ agilní metodologie pro vývoj softwaru, který mohou týmy organizace využít, má své jedinečné vlastnosti, všechny zahrnují prvky iteračního vývoje a nepřetržité zpětné vazby při vytváření aplikace. Jakýkoli agilně vyvíjený projekt zahrnuje nepřetržité plánování, testování a integraci a další formy nepřetržitého vývoje projektu. Každý agilní rámec je považován za jednoduchý, lehký („lightweight“). Pravidla a postupy jsou udržovány na minimu, zejména v porovnání s tradičními

vývojovými procesy ve vodopádovém stylu a jsou navrženy tak, aby byly přizpůsobivé všem druhům okolností. Toto se následně promítá do vedení týmů a kompletního řízení organizace. [7, 8]

### 3. Přístup vedení organizace řízený cíli

Základem organizace řízené cíli jsou jasně a přesně definované samotné cíle, z čehož vyplývají důležité body. Každý cíl musí být konkrétní, měřitelný a musí být v souladu s celkovým cílem společnosti. Jakmile je toto splněno, organizaci nijak nebrání tohoto využít ve způsobu, jakým vede agilně řízené projekty. V tomto se odráží fungování týmů a jednotlivých pracovníků těchto týmů. Při vedení vývoje si nestačí pouze cíle stanovit. Každý člen ve společnosti musí vědět jaké cíle jsou, jaký mají vliv na jeho práci a jak se k těmto cílům postupuje jak v rámci týmu, tak i v rámci celé organizace. Klíčovými faktory jsou tedy neustálé aktualizace klíčových metrik v závislosti na změnách před všemi pracovníky a zajištění, že jsou s nimi tito pracovníci správně seznámeni. [9]

Jakmile je splněno první tvrzení, je nutné zajistit, aby byly cíle splněny. Tomu pomáhá několik způsobů udržení organizace v pohybu [10, 11]:

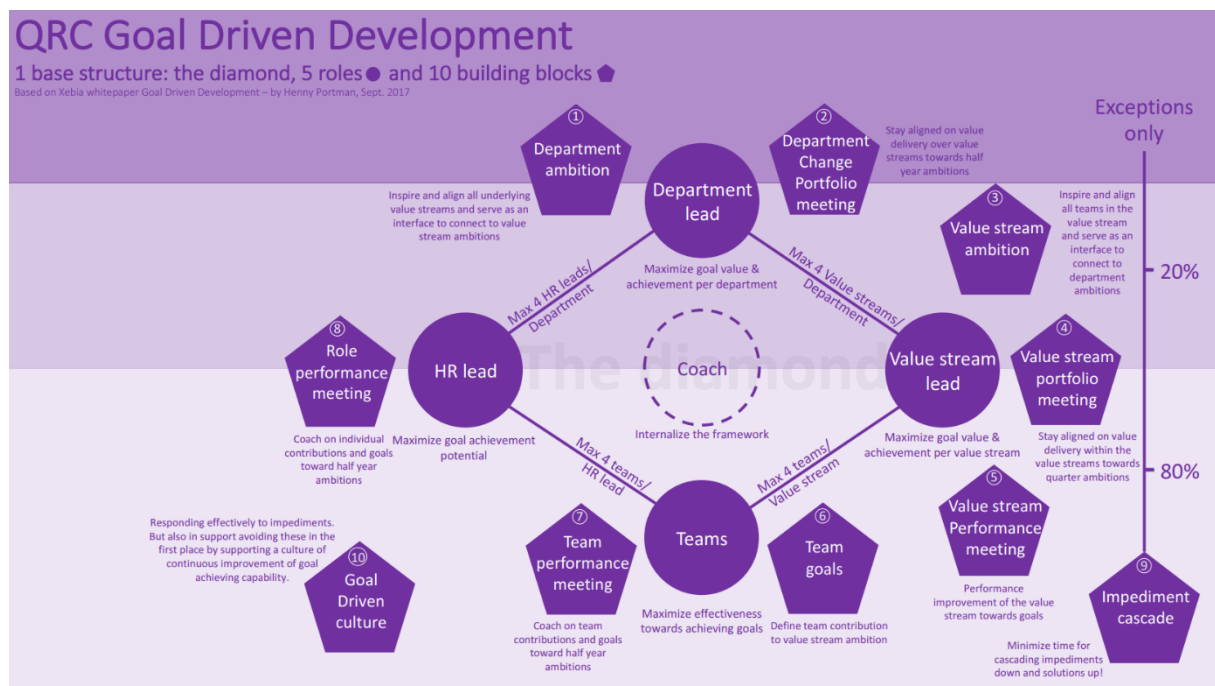
- Zaměřením manažerů na odpovědnost za stanovení cílů a následném dodržení splnění těchto cílů jejich podřízenými. Výkonnost manažerů by měla být hodnocena na základě kvality cílů přiřazených lidem, které řídí a úspěchu těchto cílů.
- Vydefinování jasných procesů za účelem sladění strategických a provozních cílů. Převedením dlouhodobých strategických cílů společnosti do krátkodobých, taktických cílů, kterými jsou následně oddělení a týmy pověřeny.
- Pravidelná kontrola výkonnosti oproti stanoveným cílům. Cíle musí být průběžně vyhodnocovány, aby bylo možné reagovat vůči výchytkám v očekávání a koordinovat adekvátně týmy a pracovníky.
- Transformace a škálování cílů organizace podle jejích nově vznikajících dlouhodobých potřeb a úprava řízení cílů oddělení či týmů podle změn požadavků zákazníka. V případě organizace je stále důležité odpovědět pracovníkům na otázky vytvářené novými změnami a jak nové zaměření cílů zapadá do plánu organizace.

## 4. Goal driven agile

Tento agilní rámec je zaměřený na stanovení společných cílů napříč organizací a udržuje pracovníky všech úrovní organizace zaměřené na splnění těchto cílů. Jeho jednoduchá struktura a smyčky zpětné vazby napříč všemi směry vrstev organizace umožňují, aby se rozhodnutí pohybovala skrze organizaci rychleji, čímž se snižuje doba reakce na změny v požadavcích zákazníka. Rámec navíc usnadňuje úpravu cílů v případě potřeby aktualizace. Efektivita rámce spočívá v jednoduchosti přístupu k problému. Vrstvy organizace se soustředí na stejný cíl a efektivně k němu směřují. Rámec navíc pomáhá snižovat samotnou komplexitu organizace, místo aby ji „zlepšoval“ dalším prohlubováním této komplexity. Výhodou rámce je, že se neváže k žádnému specifickému Agile nebo Lean frameworku. Role jsou použitelné pro různá zaměření, např. nezáleží, zda je kouč „lean kouč“, či „agile kouč“, nebo jakou specifikaci metodiky si každý z týmů vybere pro samostatné vedení jeho členů. Základním předpokladem, který musí být splněn je, že je tým agilní a dokáže adekvátně reagovat na změny. [1, 12]

Rámec se skládá z:

- Jedné základní definice struktury tvaru diamantu omezeného rozsahu, díky které je omezena komplexnost organizace,
- 3 pilířů,
- 5 rolí,
- 10 základních stavebních bloků



Obrázek 1 - Quick Reference Card, Goal Driven Development (Zdroj: [3])

## 5. Základní struktura

Základní struktura tohoto rámce je tvarována do diamantu. Skládá se ze 4 rohů, které definují nutné role rámce, navíc s jednou rolí kouče zasazené uprostřed, která díky svému umístění naznačuje, že je tato role pomocná, dočasná a není součástí formální struktury. Všechny „rohové“ role jsou přímo či nepřímo propojeny. Týmy jsou propojeny s vedením HR a vedením toku hodnot, z čehož vychází, že vedoucí hodnot streamu interaguje a vede týmy s ohledem na obsahové cíle, a zároveň vedoucí HR

stejně jako vedoucí toku hodnot interaguje a vede týmy s ohledem na cíle souvisejícími s HR. Vedoucí oddělení následně tyto vedoucí kontroluje, vede je a neustále s nimi komunikuje.

Základní struktura rámce má doporučenou limitaci velikosti této struktury. V jednom diamantu mohou být maximálně čtyři toky hodnot. Každý tok následně obsahuje max. čtyři týmy. Počet osob se odvíjí podle zvolené metodiky, kterou si tým určí. Příkladem může být Scrum tým, který se skládá maximálně z devíti osob. Při takovém složení může mít jedna struktura diamantu maximálně 144 pracovníků rozdělených do 16 týmů, jednoho vedoucího oddělení, čtyři vedoucí toku hodnot (neboli čtyři potencionální zákazníci) a čtyři vedoucí HR. Celkově má tedy diamant 153 lidí. Tato hodnota přibližně odpovídá Dunbarovu číslu, označujícím teoretické omezení počtu lidí, se kterými je jedinec schopen udržet stálé sociální vztahy.

Diamantová struktura může být následně násobena pro škálování odpovídající velikosti samotné organizace tím způsobem, kdy používáme vedoucího oddělení jako centrální bod pro přidání více diamantů. Toto přidání je nicméně možné pouze v případě, že jednotlivé diamanty sdílejí stejné cíle. Taková struktura může ve výsledku obsahovat až 609 pracovníků při kompletním naplnění. [1, 4, 12]

## 6. Pilíře

Základem celého rámce jsou 3 pilíře:

- soulad,
- samospráva,
- strukturované zlepšování

Tyto pilíře rámce odlehčují komplexitu a zjednodušují možnost soustředit se a být efektivní vůči cílům organizace. Výše uvedené body vychází z předpokladu, že věci motivující lidi k plnění úkolů vyžadujících kognitivní dovednosti jsou samospráva a účel. Mít cíl a zlepšovat se pro jeho dosažení jsou důležité součásti organizace či jednotlivce pro správný chod a stálý posun vpřed.

Vše a všichni by měli ve společnosti zůstat v *souladu* ke sdílení stejného účelu. Krom základních předpokladů pro řízení by měla fungovat i *samospráva* pro řízení tohoto sdílení. Soulad by měl být organizovaný a měl by být jasný účel podnikání a cíle organizace. Všichni by měli být seznámeni s hlavními cíli společnosti a měli by chápat, jak a proč se organizace přibližuje k jejich splnění. *Strukturované zlepšování* cílí na zvyklosti, které po začlenění do organizace usměrňují její vývoj k růstu. Po sladění celé společnosti, ke kterému přispívá zavedení čtvrtletních, týdenních i denních rutin, je výsledkem zjednodušení organizovat cíle společnosti v každodenním režimu jednotlivých pracovníků. [1, 13]

## 7. Role

Zmíněné role v kapitole 5 „Základní struktura“ jsou jediné role důležité pro funkčnost rámce a jsou použity tak, aby se maximalizovala jejich efektivnost. Důvodem je „ohnutí“ rolí tak, aby se do názvu role mohlo zahrnout více pracovních profesí. Jako příklad je role vedoucího toku hodnot, který může vést více týmů. Neexistuje totiž ve struktuře role jako IT vedoucí hodnotového toku nebo byznys vedoucí hodnotového toku, který by pak následně vedl specifický tým. [1]

### 7.1. Vedoucí oddělení

Vedoucí má za úkol maximalizovat hodnotu a plnění cílů v odděleních. Podporuje a naplňuje ambice a cíle na úrovni jednotlivých oddělení, která zároveň organizuje, stará se o široké portfolio iniciativ pro dosažení ambicí a cílů a řeší problémy oddělení blokující pokrok. Zodpovídá za návratnost investice pro kompletní katalog produktů a služeb oddělení.

## 7.2. Vedoucí lidských zdrojů

Vedoucí lidských zdrojů (*Human resources* = HR) maximalizuje potenciál pracovníků pro dosažení cílů. Stará se o vývoj týmů, osobní rozvoj jednotlivců, optimální interakce mezi týmy a jejich vedoucími, rozvoj oblasti dodávaných produktů či služeb a řeší problémy, které blokují pokrok. Je odpovědný za maximální efektivitu lidí využitých rámcem.

## 7.3. Vedoucí toku hodnot

Vedoucí hodnotového toku (*Value stream leader*) maximalizuje cíle a úspěch na proudu hodnot. Tok hodnot reprezentuje vše, co vytváří hodnotu zákazníkovi. Působení tohoto vedoucího se vztahuje na ambice a cíle na úrovni toku hodnot, jejich organizace a řešení problémů blokuujících pokrok ve zlepšení toku hodnoty či dosažení cíle v tomto toku. Zodpovídá za návratnost investice pro produkty a služby zahrnuté do specifického toku hodnot.

## 7.4. Týmy

Týmy maximalizují efektivitu pro dosažení samotných cílů. Podporují a naplňují cíle na úrovni hodnotového toku. Dosahují cílů ve vývoji produktů či služeb a jejich správě. Optimalizují a vyvíjí způsoby práce jejich týmu a řeší problémy blokuující pokrok při vývoji produktu či služby. Týmy poskytují a inovují kvalitní produkty či služby a optimalizují všechny vývojové a týmové procesy.

## 7.5. Kouč

Doplňující role rámce s názvem kouč pomáhá vštípit praktiky, procesy a postupy rámce do organizace. Snaží se správně implementovat výše popsané role rámce, efektivně implementovat stavební bloky rámce a poskytovat řešení pro blokace a opravy implementace rámce. Je odpovědný za efektivitu agilních rolí a stavebních bloků řízených cíli a usnadnění implementace tohoto agilního rámce do organizace.

# 8. Stavební bloky

Agilní rámec se zaměřením na cíle má deset stavebních bloků, ze kterých vychází. Tyto bloky mezi sebou mají určité vztahy, které při dodržení využití bloků způsobují, že využití metodiky jako takové v organizaci v závěru funguje. Využití stavebních bloků se ale může lišit z organizace na organizaci. Existují situace, kdy má oddělení pouze jeden tok hodnot. V takový okamžik se bloky 1 a 3 budou překrývat, stejně jako 2 a 4. V těchto případech organizace bloky kombinuje, přičemž se musí ujistit, že jsou stále generovány všechny výstupy a dosaženy cíle.

Rámec doporučuje pracovat v maximálně půlročních cyklech. Tento časový úsek poskytuje dostatečný prostor pro zlepšování a sledování výsledků. Zároveň se tímto úsekem ale vytváří termíny a lhůty, které je potřeba splnit, díky čemuž pracovníci a organizace získá příjemný tlak, který je nutí k provádění bloků a dosahování krátkodobých cílů. [1, 2]

## 8.1. Vztahy mezi bloky

### 8.1.1. Zaměření

Vytvoření zaměření prostřednictvím sladění (viz kapitola 6) je nezbytné, aby se se všichni zapojili do práce a šli stejným směrem. Stavební bloky 1 „Ambice oddělení“ a 3 „Ambice hodnotových toků“ jsou navrženy tak, aby tohoto sladění ambicí dosáhly, shora dolů i zdola nahoru, skrze celou organizaci (viz obrázek 2). Toto je důležité zejména proto, že různí pracovníci v jednotlivých vrstvách organizace mohou na věci nahlížet z různých perspektiv. Síla této koncepce spočívá právě v kombinování různých hledisek různých vrstev organizace. Tam, kde se ambice a cíle setkávají či dokonce překrývají, se nachází síla pro lepší výkonnost pro

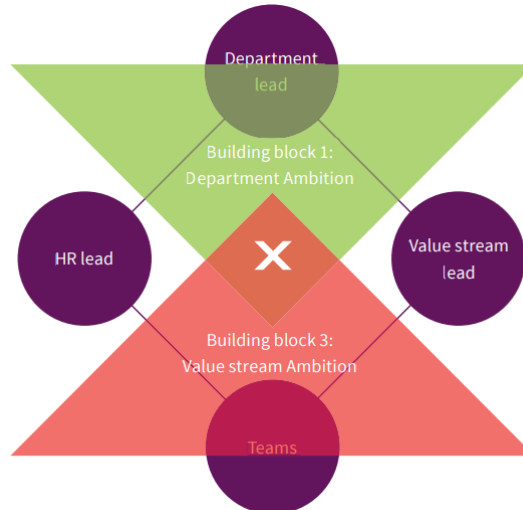


dosažení ambic a cílů. Naopak v případě, kdy není nalezen soulad dochází k frustraci pracovníků a snižování výkonu při provedení práce.

Součástí bloku 3 „Ambice hodnotového toku“ je formulace ambic, která může mít mnoho úskalí. Nejlepším způsobem, jak nalézt ambice a zároveň spojené zájmy, není usilovně hledat ambice toku samotného až po vyřešení všech ostatních ambic oddělení. Ideální je generovat ambice oddělení současně s ambicemi hodnotového toku a dále tyto ambice spojit, hledat společné důvody, a nakonec celkové cíle oddělení. Oddělení se musí vyvarovat formulování nekompromisních ambic, jako jsou úspory nákladů, zvýšení produktivity nebo rychlosti vývoje, ale měla by se zaměřit na formulaci a sladění ambic jednotlivých částí oddělení. Příkladem jsou pracovníci týmů, kteří necítí ambice k „úspoře nákladů“ formulovaných vedením. Místo toho se pro všechny vrstvy musí formulovat smysluplné ambice, jako například „rozšíření do této části trhu“ či „zlepšení konkurenceschopnosti“. Ambice musí být formulované pozitivně a musí existovat prostor pro přemýšlení, jak tyto ambice naplnit.

Poslední část předchozí odstavce je důležitá, jelikož je stále součástí bloku 3. Každý tok hraje jinou roli ve splnění ambic oddělení, jinou pro dosažení ambic oddělení a jako takový musí přizpůsobit své cíle tak, aby odpovídal cílům a ambicím oddělení. Jakmile je toto hotové, jednotlivé týmy se mohou zaměřit na své vlastní cíle a formulovat je jako výstup bloku 6 „týmové cíle“.

Zaměření je nejtěžší část rámce, protože dochází ke stálému vyrovnávání. Jednotlivé části oddělení musí být schopny porozumět ostatním, jejich myšlenkám a názorům na podnikání, taktiku či strategii. Do tohoto spadá meeting bloku 2 „meeting portfolia oddělení“ a bloku 4 „meeting portfolia hodnotových toků“, ve kterých dochází ke sladění iniciativ. [1]



Obrázek 2 - Sladění stavebních bloků pro sjednocení ambic (Zdroj: [1])

### 8.1.2. Výkonnost

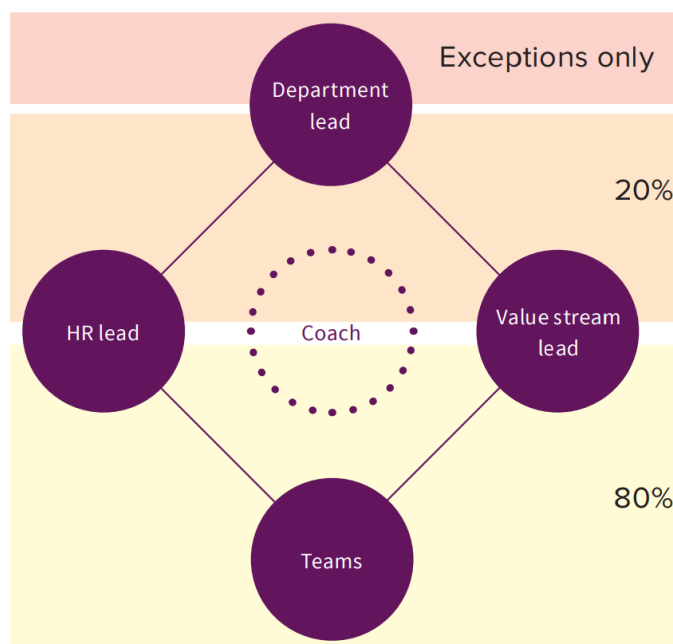
Jakmile jsou ambice na všech vrstvách oddělení sladěny, dobrá výkonnost provedení práce k dosažení těchto ambic je klíč k rychlému a kvalitnímu splnění těchto ambic a cílů. Oddělení potřebuje strukturu a chod, která mu budou pomáhat k provádění cílů na všech úrovních. Rámec pro toto poskytuje blok 5 „schůzka výkonnosti hodnotového toku“, blok 7 „schůzka výkonnosti týmu“ a blok 8 „schůzka výkonnosti role“.

Blok 5 je bloku 7 velmi podobný. Vstupem těchto setkání je změřený pokrok a přezkoumává se, jak moc se část oddělení posunula ke splnění ambice/cíle, či jaké jsou překážky zamezující pokrok. Tato výkonnost je diskutována alespoň jednou měsíčně. V období mezi těmito schůzkami musí dojít ke všem ostatním schůzkám mezi vedoucími, ale i na individuální úrovni s pracovníky, čímž je dosaženo maximální informovanosti, která zajistí nejlepší výstup ze schůzek bloku 5 a 7. Výstupem obou schůzek je přístup ke zlepšení výkonnosti v nadcházejícím období. Důležité je také setkání, na kterém se hodnotí výkony na úrovni rolí, jelikož všechny části oddělení jsou zodpovědné za dosažení cílů a ambic týmů, hodnotových toků a cílů oddělení. Je tedy důležité, aby každý zhodnotil aktuální situaci a zavázal se k případnému zlepšení výkonu, který přispěje ke společným zájmům oddělení.

### 8.1.3. Optimalizace

Většina cest k dosažení cílů neplyne tak hladce, jak se požaduje nebo očekává. Problémy, které brání pokroku je nicméně nutno řešit co nejdříve. K řešení těchto problémů pomáhá blok 9 „kaskáda překážek“, který minimalizuje čas potřebný pro vyřešení problémů a posouvá řešení. Protože iniciativa v portfolích je přímo spojena s cíli, jsou schůzky bloku 5 a 7 pořádány každé dva týdny.

Přibližně 80 % překážek by mělo být vyřešeno na úrovni týmů či hodnotového toku. Zbýlých 20 % by v případě nutnosti eskalovalo na úroveň oddělení a pouze ve výjimečných případech na samotnou organizaci, viz obrázek 3.



Obrázek 3 - Kaskáda řešení překážek (Zdroj: [1])

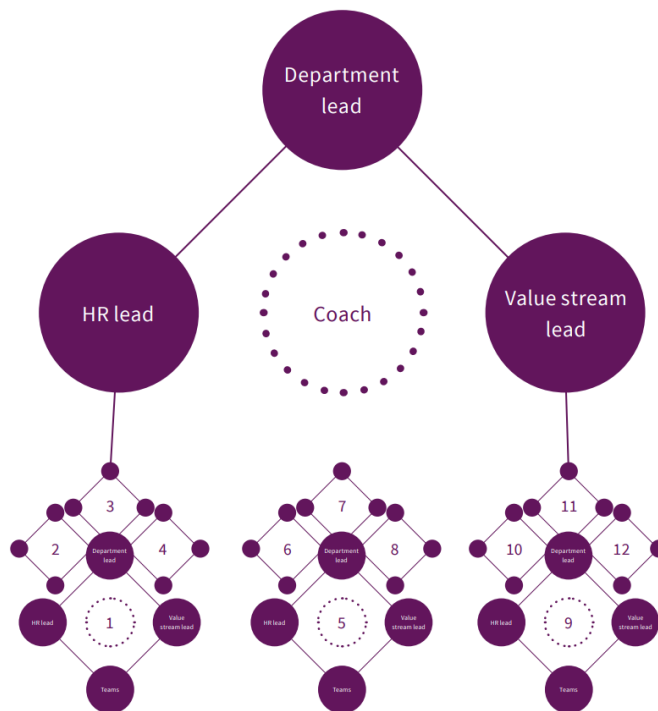
Blok 10 následně podporuje řešení překážek nejen v účinném reagování, ale také v jejich předvídání a úspěšnému vyhnutí se vzniku jednotlivých překážek. Blok 10 je nicméně pouze podpůrný systém pro tento rámec a nemíří přímo na samotné schůzky ostatních bloků. [1]

## 8.2. Škálování

Rámec samotný je určen pro škálování. První úroveň pro škálování je, že vedoucí oddělení mohou spravovat naráz až 4 diamantové struktury. Pokud diamanty nemají společný cíl, není potřeba

škálování. Pokud však cíle sdílejí, zvětší se struktura pomocí těchto sdílených cílů připojením skrze vedoucího oddělení.

Druhá úroveň škálování je vytvoření takzvaného „super diamantu“. Toto seskupení tvoří více oddělení, která jsou zastoupeny jejich vedoucími a následně „super tým“ ve spodní části diamantu, viz obrázek 4.



Obrázek 4 - Škálování struktury do super-diamantu (Zdroj: [1])

Všechny stavební bloky jsou aplikovány i na úrovni super-diamantu. Tento diamant musí fungovat stejným způsobem jako jeho základní diamanty, které obsahuje. Tímto nedochází ke zpoždění a je zajištěna agilita organizace. [1]

## 8.3. Bloky

### 8.3.1. Ambice oddělení

Jedná se o dokument, který inspiruje a vyrovná všechny hodnotové toky a slouží jako rozhraní pro připojení k ambicím hodnotových toků. Vytváření se účastní vedoucí oddělení, vedoucí lidských zdrojů a vedoucí hodnotových toků. Frekvence zpracování je dvakrát do roka. Dokument popisuje posun k cílům vůči uzávěrkám a aktuální priority, dále posun v předchozích ambicích a cílech (KPI) a aktualizované ambice a KPI na příštích půl roku. Jeho vstupem jsou zmíněné posuny z předchozího pololetí, ambice hodnotových toků, informace o vývoji trhu a informace od ostatních oddělení. Výstupem jsou sladěné ambice oddělení.

### 8.3.2. Schůzka změny portfolia oddělení

Jedná se o schůzku opakující se jednou za dva týdny, které se účastní vedoucí oddělení, vedoucí hodnotových toků a vedoucí lidských zdrojů. Cílem schůzky je, aby oddělení zůstalo v souladu s dodávanými hodnotami nad hodnotovými toky směrem k jeho půlročním ambicím. Na schůzce se řeší posun v řešení priorit oddělení, výhledy na příštích 6 týdnů a řešení překážek a závislostí na ostatních. Vstupem pro schůzku jsou priority oddělení, předchozí výsledky

hodnotových toků. Dále překážky, které nelze vyřešit na úrovni hodnotových toků a informace z managementu. Výstupem schůzky je sladění oddělení o změnách portfolia a plán na příštích 6 týdnů.

### **8.3.3. Schůzka o ambicích toku hodnot**

Schůzka sloužící ke sladění všech týmů v toku hodnot a jako rozhraní pro spojení ambic toku hodnot s ambicemi oddělení. Schůzka se opakuje dvakrát do roka a účastní se jí vedoucí hodnotového toku, vedoucí lidských zdrojů a týmy. Na schůzce se řeší pokrok při plnění priorit a termínů, pokrok v ambicích předchozího roku, prohlášení lidí v hodnotovém toku o procesech, lidech a produktech. Dále se řeší vize a cíle na příští pololetí. Vstupem jsou ambice za předchozí pololetí, zmíněné prohlášení účastněných osob a informace z managementu. Výsledkem je sjednocení ambic hodnotového toku.

### **8.3.4. Schůzka o portfoliu toku hodnot**

Schůzka, na které se řeší sladění informací na oddělení o hodnotě dodávky zákazníkovi v hodnotovém toku a její kvartální ambice, se koná jednou za dva týdny a účastní se jí vedoucí hodnotového toku, vedoucí lidských zdrojů a týmy. Hlavními tématy jsou: postup na prioritách hodnotového toku a ambicích/cílech, očekávané výhledy na příštích 6 týdnů a řešení překážek a závislostí na úrovni týmů. Vstupem schůzky jsou aktuální priority hodnotového toku, výsledky hodnotového toku z předchozích období, nebo také překážky, které nelze řešit na úrovni týmů. Výstupem schůzky je sladění informací o nevyřízených položkách hodnotového toku a plán řešení na příštích 6 týdnů.

### **8.3.5. Schůzka o výkonu toku hodnot**

Tato schůzka má za úkol zlepšení výkonu hodnotových toků a jejich posunu směrem k cílům. Její konání je organizováno jednou za měsíc a účastní se jí vedoucí oddělení, vedoucí hodnotového toku a vedoucí lidských zdrojů. Probíranými tématy jsou průběh plnění ambic za poslední půl roku, rychlost vývoje, zaznamenané překážky a vývoj hodnotového toku. Vstupem jsou KPI a výsledky týmů, výstupem pak dohoda o přístupu řízení hodnotového toku na následující měsíc.

### **8.3.6. Týmové cíle**

Schůzka se zaměřuje na definování přidaných hodnot týmu k ambicím hodnotového toku. Koná se kvartálně a jejími účastníky jsou vedoucí hodnotových toků, vedoucí lidských zdrojů a týmy. Hlavními probíranými tématy jsou jakým způsobem týmy přispívají k cílům hodnotového toku a jak jednotlivé týmy měří efektivnost příspěvku. Vstupem pro schůzku jsou ambice hodnotového toku a výstupem následně jasně definované příspěvky týmů do hodnotového toku a způsoby měření přispívání k dosažení cílů hodnotového toku.

### **8.3.7. Schůzka o výkonnosti týmu**

Ke koučování týmu za cílem zvýšení kontribucí a přispívání k cílům slouží schůzka o výkonnosti týmu, konající se jednou za měsíc a jejími účastníky jsou vedoucí hodnotového toku, pod který tým spadá, dále vedoucí lidských zdrojů a samotný tým. V průběhu schůzky se probírají témata o pokroku v ambicích a cílech za posledních půl roku (KPI), rychlost vývoje v týmu, řeší se zaznamenané překážky a jaký vliv měl tým na vývoj hodnotového toku. Zdrojem dat pro témata jsou KPI a výsledky týmu za předchozí měsíc. V závěru schůzky by mělo být s týmem dohodnuto, jakým směrem bude tým mířit následující měsíc.

### **8.3.8. Schůzka o výkonnosti role**

Pro řešení výkonnosti individuálních pracovníků jednotlivých týmů probíhá jednou za dva týdny schůzka, na které je s pracovníkem jeho vedoucí lidských zdrojů. Řeší se zde, čím jednotlivec přispěl v průběhu vývoje a jaké jsou od něj očekávané příspěvky a splněné cíle v následujícím pololetí. Zároveň jsou s pracovníkem probrány informace o toku hodnot pro nadcházející dva týdny, a je s ním vyřešena potřeba sdílet / znát další informace. Pro kvalitní schůzi je potřeba znát výsledky týmu v předchozím období dvou týdnů a potřebné informace managementu. Po vyřešení všech těchto témat je pracovník adekvátně informován o společných zájmech oddělení a organizace.

### **8.3.9. Kaskáda překážek**

Pro minimalizaci času potřebného pro vyřešení problémů a posunu řešení slouží blok 9. Jedná se o strukturu schůzek, která napomáhá ke správnému průběhu ostatních schůzek. Kaskáda překážek je zachycena jako součást bloků 2, 4, 5 a 7.

### **8.3.10. Goal Driven kultura**

Blok 10 vyjadřuje kulturní aspekt, který pomáhá předcházet vytvoření překážek a v případě, že nějaká nastane, pomáhá k vyřešení této překážky. Toto je zajištěno podporou neustálého zlepšování schopností pro dosahování cílů.

## 9. Závěr

### 9.1. Rámec

Agilní rámec zaměřující se na řízení pomocí cílů pomáhá organizaci sjednocením kompetencí do jednoduché struktury, nabízí jí přehledné a jednoduché řešení, jak vést jednotlivé části této struktury a pomáhá k dosažení dlouhodobých cílů organizace poskytováním podpůrných prostředků pro sjednocení cílů a ambic mezi jednotlivými vrstvami organizace a oddělení. Rámec není zaměřený na samotný vývoj softwaru, ale orientuje se na vedení organizace při řízení projektů. Jeho jednoduchost napomáhá k snadnému pochopení, čímž by mohl být při řízení vhodnější než ostatní existující rámce, které jsou zaměřeny pouze na vývoj, případně jsou velmi složité a obtížné na pochopení a využití. Z představení rámce vyplývá, že je přesně cílený na agilitu a je použitelný skoro za všech okolností.

Největší slabostí tohoto rámce by mohla být jeho přílišná obecnost. Je sice vhodný za většiny situací, ale při řešení konkrétní specifické situace je pro její vyřešení nutné vynaložit více úsilí. Nicméně pokud je na tuto slabost pohlédnuto z opačné strany, je jasné, že je tato jednoduchost lepším řešením, než přesně definované postupy, které by nás svazovaly a díky kterým bychom nemuseli adekvátně reagovat na často individuální, rychle přicházející změny. Je nezbytně nutné v organizaci vyhodnocovat a měnit způsoby a procesy, jakými se v organizaci řídíme, abychom byli vždy konkurenceschopní.

### 9.2. Semestrální práce

Semestrální práce popisuje kompletní použití rámce v organizaci, vysvětluje jeho strukturu, základy, jednotlivé role a části, které jsou použité při řízení organizace. Zpracování práce bylo bohužel omezeno nedostatkem veřejně dostupných zdrojů a případových studií o využití, které by ho popisovaly. Rámec je sice popisován jako samostatný prvek sloužící k řízení organizace, ale dle mého názoru by se dal brát i jako nadstavba pro ostatní rámce používané v organizaci.

## 10. Zdroje

- [1] Xebia Group, 2017. Goal-Driven Agile. *Agile consulting & training whitepaper* [online]. 10. února 2017 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://pages.xebia.com/whitepaper-goal-driven-agile>
- [2] Xebia Group, How to align ambitions. *Agile consulting & training whitepaper* [online]. Dat. vydání neuvedeno [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://pages.xebia.com/download-practical-guide-to-goal-driven-agile>
- [3] BARKER, Ian, 2019. 97 percent of companies now use agile development methods [online]. *BetaNews*, 7. května 2019 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://betanews.com/2019/05/07/state-of-agile-report/>
- [4] GLADWELL, Malcolm, 2002. *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston: Back Bay Books, 2002. ISBN 0-316-34662-4.
- [5] COLLABNET VERSIONONE, 2019. Introducing the 13th Annual State of Agile Report! [online]. *CollabNet | VersionOne*, 7. května 2019 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://resources.collab.net/blogs/introducing-the-13th-annual-state-of-agile-report>
- [6] COLLABNET VERSIONONE, 2019. 13th Annual State Of Agile Report [online]. *CollabNet | VersionOne*, 7. května 2019 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>
- [7] Mendix Tech, 2019. *All you need to know about Agile frameworks* [online]. *Mendix Tech BV*, 14. dubna 2019 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://www.mendix.com/agile-framework/>
- [8] TalentLyft, 2019. What is Agile Organization? [online]. *TalentLyftw*, 14. dubna 2019 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-agile-organization>
- [9] SMITH, Nick, 2016. Why Goal-Focused Teams are Essential for High-Growth Companies [online]. *Geckoboard*, 5. května 2016 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://www.geckoboard.com/blog/why-goal-focused-teams-are-essential-for-high-growth-companies/>
- [10] JEFF, Diana, 2012. In a Nutshell: Six steps to becoming a goal-driven organisation [online]. *HRZone*, 26 dubna 2012 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://www.hrzone.com/engage/managers/in-a-nutshell-six-steps-to-becoming-a-goal-driven-organisation>
- [11] ANDRE, Lavoie, 2015. What makes a smart employee goal? [online]. *SmartBrief*, 29. července 2015 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://www.smartbrief.com/original/2015/07/what-makes-smart-employee-goal>
- [12] HENNY, Portman, 2017. Goal Driven Agile [online]. *Henny Portman's Blog*, 3. září 2017 [cit. 2020-05-20].  
Dostupné z: <https://hennyportman.wordpress.com/2017/09/03/goal-driven-agile/>
- [13] DANIEL, H. Pink, 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. 29. prosince 2009. New York: NY: Riverhead Books, 2009. ISBN 9781594484803.