

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky



Téma: **Scrum Lean In Motion (SLIM)**

4IT421 Zlepšování procesů budování IS

SEMESTRÁLNÍ PRÁCE

Studijní program: Informační systémy a technologie

Studijní obor: Aplikovaná informatika

Autor: Bc. Martin Lolek
Praha, 2020

Obsah

ÚVOD	3
1. STRUKTUROVANÝ POPIS ŠKÁLOVATELNÉHO RÁMCE SLIM	4
2. SCRUM LEAN IN MOTION (SLIM).....	5
2.1. CO ZNAMENÁ AGILE	5
2.2. ŠKÁLOVÁNÍ DOLŮ	5
2.3. ZÁKLADNÍ MYŠLENKY	6
2.3.1. NÁKLADY NA KOORDINACI.....	7
2.3.2. NÁKLADY NA MOTIVACI	8
2.3.3. RELAČNÍ ZTRÁTA.....	9
2.4. ZPŮSOBY ŘEŠENÍ	10
ZÁVĚR.....	12
POUŽITÁ LITERATURA	13

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2019/2020
Autor	Martin Lolek, lolmoo
Téma	Scrum Lean in Motion (SLIM)
Datum odevzdání	17.5.2020

Úvod

V posledních desítkách let vznikly dva hlavní směry, jak řídit projekty a vyvíjet software. Jedním směrem jsou tradiční metodiky, založené na vodopádovém modelu, a druhým agilní metodiky, které staví na iterativním a inkrementálním vývoji. Agilních metodik vzniklo za poslední roky několik, například Scrum, Extrémní programování a další. Každá z těchto metodik má svá specifika, hodí se pro různé projekty, jejich popis je různě detailní nebo jsou zaměřené na různou problematiku.

Každá firma na světě je jedinečná a funguje svým vlastním způsobem. Každá z firem je taktéž různě velká, má různě rozmístěné pobočky a lidé v ní spolupracují a komunikují různým způsobem. Jinak tomu není ani v IT oddělení, respektive týmech vývoje, testování, provozu a tak dále. Správná a efektivní spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci je základem jakéhokoliv podnikání a fungování firmy. I to je jeden z důvodů proč výše zmíněné metodiky vznikají. To jak každá firma různé metodiky nebo rámce využije a implementuje je velmi individuální a ať už správná nebo špatná implementace má velký dopad na celou firmu a její chod. Kromě toho, že je jedinečná každá firma, je jedinečná i každá implementace metodiky nebo rámce. A tím se v podstatě zformovaly různé přístupy, jak škálovat Agile. Respektive, jak ho přizpůsobit podmínkám firmy, ať už je, jakkoliv velká.

Tato práce se zabývá škálovatelným rámcem Scrum Lean in Motion (SLIM), který se zaměřuje na škálování agile dolů a jeho výhody. Samotným cílem práce je analyzovat rámec Scrum Lean in Motion (SLIM) a demonstrovat jeho hlavní myšlenky a výhody.

1. Strukturovaný popis škálovatelného rámce SLIM

Název

Scrum Lean in Motion (SLIM)

Základní zdroj(e) k rámci

Webová stránka, webové články

Web rámce

<https://www.growingagile.co.za/2013/08/slim-an-agile-scaling-pattern/>

Datum (rok vzniku)

2013

Autor

Sam Laing

Kategorizace dle Horlach et al.

Organization Focus – Inter-Team focus

Charakteristika rámce

SLIM je jednou z odpovědí na škálování agile a je to jakýsi anti-vzor, respektive zkratka pro neexistující osobní rámec jeho autora. Jedná se spíše o souhrn zajímavých myšlenek, kterým pojem „rámec“ pro škálování agility dodává na důvěryhodnosti.

Role, které definuje

Rámec nedefinuje žádné role.

Praktiky

Menší a soudržné týmy, struktura kolem projektů (fyzická), radikální transparentnost, společné řešení problémů, správné komunikační nástroje, častá zpětná vazba.

Data z průzkumů – kdo jej používá

Nebyly nalezeny žádné společnosti, které by přímo zmiňovaly, že používají rámec SLIM. Mnoho společností však jistě postupuje podobně, přestože přímo SLIM nezmiňují.

Reference – kdo jej používá

Nebyly nalezeny žádné reference, které by přímo zmiňovaly, že používají rámec SLIM. Zdá se však, že například ThoughtWorks má podobnou strukturu.

Případové studie o použití

Nebyly nalezeny žádné případové studie o použití rámce SLIM.

Pro jaké projekty/organizace je vhodný

Rámec se hodí pro všechny druhy společností – malé, střední, ale i velké. Právě na velké společnosti však zejména cílí své důvody a myšlenky, proč by se měli škálovat dolů organizace (týmy zůstat malé). Jak již bylo zmíněno, mnoho společností postupuje podobně a rámec nepřináší nic převratného, ale přináší zajímavé poznatky, nad kterými se mohou mnohé společnosti zamyslet.

2. Scrum Lean in Motion (SLIM)

Jak již bylo zmíněno, Scrum Lean in Motion je jeden ze škálovatelných rámců, který se zaměřuje na škálování dolů. Samostný SLIM je ale jakýsi anti-vzor, respektive zkratka pro neexistující osobní rámec jeho autora. Jak sám autor rámce zmiňuje, SLIM je jedna z odpovědí na škálování agile, které se mnohdy jeví jako velmi složité. Ve výsledku se však jedná spíše o souhrn řady zajímavých myšlenek, kterým pojem „rámec“ pro škálování agility dodává na důvěryhodnosti (Laing, 2013).

2.1. Co znamená Agile

Pojem „agile“ nebo „agilní“ je, v dnešní době, hodně používaný ve vývoji softwaru, přičemž nezáleží na tom, zda se jedná o začínající podnik nebo nadnárodní společnost. Popularita tohoto pojmu postupně vzrůstala od vydání agilního manifestu v roce 2001 a stala se určitou zkratkou pro techniky, principy a hodnoty inspirované v agilním manifestu. Příkladem jsou hodnoty jako lidé, kteří by si spolu měli povídat, vzájemná spolupráce se zákazníky nebo principy jako nedělat práci, která je zbytečná a nepotřebná (What is Agile, 2017).

2.2. Škálování dolů

Ať už lehký vývoj softwaru, principy z agilního manifestu nebo třeba metodika Scrum může působit jednoduše, v praxi a v podnikovém světě tomu tak zajisté není a realita je značně složitější, zejména pokud se jedná o velké firmy. Autoři rámce LeSS, Graig Larman a Bas Vodde, po několika letech práce v oblasti velkého, multimístního a offshore rozvoje, ve své první knize shrnuli své zkušenosti a rady na následující: „Nedělejte to“. Někteří lidé tvrdí, že by se Agile neměl rozšiřovat nahoru, ale spíše by se měly společnosti měly naučit zmenšovat samy sebe a zmenšovat své projekty (Scaling Agile Approaches, 2016).

Agile si obecně vysloužil obrovskou popularitu, přičemž dochází k častým pokusům o jeho přizpůsobení v praxi, zejména ve velkých firemních organizačních strukturách. Příkladem jsou rámce jako SAFe, SoS, LeSS, LeadingAgile nebo DaD a mnoho dalších, které se snaží přizpůsobit Scrum nebo třeba Kanban. Při těchto pokusech však může snadno dojít ke ztrátě podstaty a výsledky přizpůsobování přinášejí jen některé z původních výhod. Otázka proto zní, zda bychom měli Agile škálovat nahoru a přizpůsobovat ho velké firemní kultuře? Právě na to SLIM odpovídá jednoznačně ne, tedy neškálovat nahoru, ale raději dolů – škálovat organizace dolů. A to zejména ze tří důvodů, které SLIM myšlení zachovává – lepší spolupráce, jednoduchost a žádná nová implementace rámce (SLIM – Agile Framework That Scales You Down, 2017).

Rámec SLIM nepřináší novou terminologii, nové procesy nebo nové metody, aby zajistil, že bude fungovat ve velké organizaci. Místo toho zdůrazňuje důležitost komunikace a spolupráce v rámci menších skupin. Bez ohledu na velikost organizační struktury, mají zaměstnanci tendenci nejvíce komunikovat s těmi, kteří jsou jim nejbližší. A co se týče velkých organizačních struktur, lidé obvykle komunikují především na úrovni stejné vrstvy, a ne nutně s těmi, se kterými spolupracují na stejném projektu (SLIM – Agile Framework That Scales You Down, 2017).

Škálování Agile nahoru může být pro některé organizace skvělé řešení, ale většinou musí být ochotny za něj utratit čas a peníze a učit se se zcela nový přístup. Mnoho takových implementací však často končí z dlouhodobého hlediska neúspěšně, zaměstnanci se vrátí k původnímu způsobu práce a výsledkem je zbytečně ztracený čas nebo zbytečně utracené peníze za služby konzultantů. Není to však jediný způsob. SLIM vybízí společnosti používat Agile skrze týmy uspořádané kolem vlastní práce, což by mělo být z dlouhodobého hlediska přínosem. Reorganizace společnosti podle projektů zajistí, že lidé, kteří pracují na stejném projektu a snaží se dosáhnout stejných cílů, budou snáze komunikovat. Tím se zvýší blízkost k nejdůležitějším kolegům a usnadní se spolupráce. Práce v organizacích už často je organizovaná kolem projektů nebo výsledných produktů, takže tato struktura již svým způsobem existuje. Rozdíl je v tom, že by měla být fyzická, tedy umístit tyto lidi dohromady a oddělit ty, kteří na stejném projektu nepracují (SLIM – Agile Framework That Scales You Down, 2017).

2.3. Základní myšlenky

Hlavní myšlenkou a tím, co rámec SLIM zdůrazňuje je práce v malém týmu tak, aby všichni lidé v týmu dokázali co nejlépe a co nejefektivněji spolupracovat. SLIM staví na myšlence Jeffa Bezose, zakladatele Amazonu, že týmy, aby správně fungovaly, by neměly mít větší počet lidí než takový, aby ho dokázaly nakrmit dvě pizzy. Lidé ve větších týmech, dejme tomu 10 a více, totiž začnou propadat tzv. skupinovému myšlení, což znamená že členové týmu začnou upřednostňovat konsenzus a minimalizaci konfliktů před nezávislým rozhodováním. Skupinové myšlení rapidně snižuje iniciativu aktivně se zapojit do řešení problémů a lidé se přestávají tolik snažit vyvozovat vlastní řešení a prezentovat ho (The Most Engaged Employees Work at Companies of 10 People and Fewer, 2013).

Malé startupové týmy postupně často touží, aby se tým rozrůstal o nové mozky, aby se začalo pracovat na lepších projektech a vznikaly lepší produkty a funkcionality. Je přirozené věřit, že čím více lidí bude tým mít, tím více věcí, a mnohem rychleji, bude schopný dělat. Právě to je však jedna z nejzákladnějších nástrah produktivity. Existuje pořekadlo, že dvě hlavy ví víc než jedna – a je to pravda, ale ne do nekonečna. Lidé v menších týmech jsou totiž mnohem produktivnější (Choi, 2013).

Již v sedmdesátých letech tým vědců z UMass Amherst potvrdil tzv. sociální zahálení (social loafing), fenomén sociální psychologie, který říká, že jednotlivci ve větších týmech pracují s menším úsilím než lidé v menších týmech. A to kvůli tomu, že každý jednatel ví, že nebude hodnocen za jeho vlastní individuální výkon, ale bude hodnocena celá skupina. Proto snižuje své úsilí, ho samotného to nebude stát tolik námahy a ušetřené úsilí se ztratí (The Most Engaged Employees Work at Companies of 10 People and Fewer, 2013).

Jak se malé týmy zvětšují, objevují se nové a nové problémy, které úroveň výkonu zaměstnanců snižují. Jak již bylo zmíněno, lidé jsou ve větších týmech méně angažovaní, ale to ve výsledku samozřejmě neznamená, že by organizace neměly růst a měly zůstat ve velikosti malého startupu. Více lidí v organizaci dokáže udělat více práce a vydělat více peněz, jen se to děje menší rychlostí, než je součet individuálního úsilí každého jednotlivce. Více lidí v týmu znamená více všeho, tedy více pozitiv (například v podobě více vědomostí a zkušeností), ale i více negativ. Kromě snížené angažovanosti jednotlivců nebo tzv. relační ztráty (relation loss), je také potřeba větší množství řízení a koordinace, a to do takové míry, aby se velikost nestala překážkou. Jak se ukázalo velké týmy často tohle negativní tření, které roste s dalšími členy týmu, podceňují. Proto se detailněji podíváme právě na zmíněné tři body – náklady koordinace, náklady motivace a relační ztráta, na které SLIM odkazuje a objasníme si způsoby řešení těchto negativních vlivů (Choi, 2013).

2.3.1. Náklady na koordinaci

Harvardský psycholog, J. Richard Hackman strávil kariéru zkoumáním týmů. S ohledem na management a koordinaci týmů se spíše zaměřil počet vazeb (vztahů) mezi členy týmu než na počet lidí v týmu. Podle něj se totiž management zabývá řízením právě těchto vazeb. Hackman vytvořil jednoduchý vzorec, viz Obrázek 1, který ukazuje, jak rychle roste počet vazeb (vztahů) mezi členy týmu (Choi, 2013).

$$\text{Počet vazeb} = \frac{N(N - 1)}{2}$$

[kde N = počet lidí v týmu]

Obrázek 1 Vzorec růstu počtu vazeb mezi členy týmu (Choi, 2013).

Jak se tým zvětšuje, počet vazeb, které je třeba koordinovat rychle stoupá, a to téměř exponenciálně. Malý tým, který má 6 lidí, má mezi sebou 15 vazeb. Tým 12 lidí má mezi sebou již 66 vazeb a pokud bychom měli například vývojový tým, který se skládá z 80 členů, jejich počet vazeb je 3 160. Je to právě řízení těchto vazeb, které ve větších týmech přináší problémy a jsou ve výsledku horší než to, že má tým více zdrojů. Každá

další osoba v týmu sice zvýší celkovou „chytrost“ a produktivitu týmu, ale s klesající tendencí. To znamená, že například pátý člen týmu přispěje k produktivitě značně větší mírou než čtyřicátý člen. Náklady na koordinaci tak postupně převažují výhody a v každém týmu je nutné najít správnou rovnováhu. Hackmanovo pravidlo zní, že počet členů týmu nesmí být dvouciferné číslo, přičemž se optimální počet členů se různě liší, ale obecně se pohybuje někde mezi čtyřmi až devíti členy, nejčastěji je to šest až sedm členů týmu (Choi, 2013).

Každý velký skok v počtech vazeb s sebou přináší i velký skok v možnosti špatného řízení, špatné koordinace, špatné spolupráce a komunikace. Tento jev navíc podporuje zákon známý ze světa softwarového vývoje, který říká, že „Přidání dalšího lidského zdroje do opožděného softwarového projektu ho ještě více opozdí.“ (Brooksův zákon) (Choi, 2013).

2.3.2. Náklady na motivaci

Náklady na motivaci se vztahují, k již zmíněnému sociálnímu zahálení (social loafing). Jeho přítomnost byla prokázána již několikrát, například při studii týmu vědců z UMass Amherst, kteří dali týmům za úkol táhnout za lano. Vědci však vytvořili různě velké týmy nebo některým členům dali za úkol tažení lana předstírat. To však vybraní účastníci studie nevěděli. Výsledek potvrdil, že jednotlivci ve větších týmech tahali s menším úsilím než jejich kolegové v menších týmech. A to i když měli větší týmy ve skutečnosti stejný počet tahajících lidí jako v menších týmech, protože někteří tažení lana předstírali. Stačí tedy když si lidé myslí, že jsou ve větším týmu a přestávají pracovat tak tvrdě, než kdyby pracovali sami. Pokud bychom vzali v potaz, že jednatelce tahal úsilím 100 %, tak podle studie každý další člen týmu zapříčiní, že každý jednatelce v týmu sníží své úsilí. Pokud byli tedy v týmu 2 členové, tak každý z nich tahal jen něco málo přes 90 % svého maxima, když bylo v týmu 5 členů, tak každý z nich tahal na 70 % svého maxima a když bylo v týmu 8 členů, tak každý z nich netahal již ani na 50 % svého maxima (Choi, 2013).

Společnost Bibb Latané pak prokázala sociální zahálení při studii, kdy na sobě měli účastníci protihluková sluchátka, měli zavázané oči a dostali za úkol co nejhlasitěji křičet. Výsledek asi již nepřekvapí – všichni dělali více hluku, když křičeli sami, než když křičeli ve skupině. Celkový hluk, který produkovaly skupiny se sice stále zvětšoval, ale nerostl v poměru k velikosti skupiny. Například když bylo v týmu 6 členů, tak každý z nich křičel pouze na 36 % svého maxima. Když si účastníci mysleli, že budou křičet ve skupinách, ale ve skutečnosti křičeli sami, což nevěděli, tak křičeli na 74 % svého maxima (Choi, 2013).

I když si to člověk možná neuvědomuje, sociální zahálení ovlivňuje naši práci v týmu. Čím více se tým zvětšuje, tím člověk cítí menší odpovědnost, protože je jeho výkon daleko těžší objektivně posoudit a hůře se odhaluje vina za špatně odvedenou práci.

Nebo naopak získává pochvalu za dobře odvedenou a člověk se tak začíná cítit odpojený od své práce, protože je stejně nakonec hodnocen celý tým jako celek. Pokud člověk cítí, že úplně nezáleží, jak odvede práci, protože se v týmu ztratí, jaký má potom smysl se snažit? A přesně to je hrozba snížené motivace a odpojení od své odvedené práce (Choi, 2013).

2.3.3. Relační ztráta

Náklady na koordinaci a ztráta motivace jsou faktory, které jsou potvrzené delší dobu. Pomyslný třetí faktor odhalila psycholožka a profesorka managementu na Univerzitě v San Diegu, Jennifer Muellerová – tzv. relační ztrátu (relational loss). Relační ztráta taktéž snižuje efektivitu a výkon jednotlivců pracujících ve větších týmech. Je to pocit, že člověk získává stále menší emoční podporu, menší pomoc při překonávání neúspěchů a menší pomoc při řešení problémů. Když je člověk v menším týmu, ideálně na jednom místě, tak se všemi členy pravidelně interaguje a tráví s nimi společný čas. Jejich vztah nebo vazba je pak daleko silnější než s jinými zaměstnanci, se kterými se například potká jen jednou za týden (Choi, 2013).

S tím souvisí i tzv. Dunbarovo číslo, od profesora Robina Dunbara, které přímo SLIM zmiňuje. Jako evoluční psycholog se profesor Dunbar zabýval velikostí sociálních skupin a zjistil, že u lidí tvoří většinu sociálních skupin asi 150 lidí, přičemž nejbližší okruh tvoří asi 12 lidí. Číslo 150 je důležité, protože právě to je zhruba maximální počet lidí, se kterými většina populace může mít „hlubší“ sociální vazbu. Přičemž hlubší jsou myšleni dle Dunbara takový lidé, se kterými bychom se necítili trapně, kdybychom je pozvali na drink při nečekaném setkání na baru. Toto číslo pak samozřejmě nezahrnuje jen spolupracovníky, ale také rodinu, kamarády ze školy, kamarády ze zájmových kroužků, kamarády ze sportu a tak dále. Když to přirovnáme k online světu, tak pokud bude mít člověk na Facebooku „jen“ 50 přátel, tak s nimi bude mít zajisté silnější vazbu, než když jich bude mít například 800. V tu chvíli už v podstatě ani nebude mít dostatek času sledovat veškeré aktivity všech svých přátel. Číslo 150 samozřejmě není absolutní, ale přibližné. Znamená to ale jedno, v podstatě jakýkoliv nový člověk v naší sociální skupině pomyslně a nevědomě odsouvá jiného člověka, se kterým již nemáme takovou vazbu, do pozadí. Takže například v 60členném týmu testerů softwaru není možné, aby spolu všichni měli onu hlubší vazbu, která souvisí s výše zmíněnou emoční podporou nebo pomocí při řešení problémů (Šmída, 2019).

Tím se dostáváme zpátky k relační ztrátě a profesorce Muellerové, která studovala zaměstnance pracující v různých společnostech a v různě velkých týmech a díky analýze dat z hodnocení výkonu, koordinace, motivace a vazbách členů potvrdila přítomnost relační ztráty a zjistila, že vnímání podpory od druhých se v rostoucím týmu snižuje, což ve výsledku představuje horší výkon jednotlivců. Relační ztráta pak s sebou může přinést až pocity izolace nebo chronický stres, což poškozují kognitivní schopnosti člověka a zhoršuje výkon. Právě ve větších týmech se lidé často neznají

dostatečně dobře a ve výsledku nevědí, koho požádat o pomoc, bojí se, aby neotravovali spolupracovníky nebo aby nevypadali před vedoucím, že selhali, když za ním přijdou pro radu (Choi, 2013).

2.4. Způsoby řešení

V poslední části kapitoly se dostáváme ke způsobům řešení výše zmíněných ztrát a problémů způsobených velikostí týmu. Proto je zde zmíněných několik způsobů, jak využít výhod menšího týmu a zlepšit produktivity a motivaci týmu.

1. Výběr správných komunikačních nástrojů

Je potřeba najít a používat správné nástroje a procesy, které nejen že snižují náklady na koordinaci nebo šetří čas, ale vyhovují a splňují potřeby kolektivu. To znamená najít dostatečně přátelské aplikace pro spolupráci, organizování pracovního postupu, sdílení obsahu, přímý kontakt, udržování přátelského kontaktu s týmem, sdílení informací mezi týmy nebo podpora a zapojení vlastních zákazníků. Přičemž osobní kontakt, pokud je možný, je tou nejlepší variantou a nejlepší možností komunikace (Choi, 2013).

2. Pocit menšího a soudržného týmu

Velmi důležité je dobře poznat své spolupracovníky a propojit se s nimi. Každý člen týmu má své vlastní osobnostní rysy a vlastnosti. Existuje mnoho studií osobnostních rysů nebo přímo testů, na zjištění, jaký kdo je a jaké má osobnostní rysy. Výsledky těchto studií, popřípadě testů by se neměly při budování týmu brát na lehkou váhu. Mohou totiž ohromně pomoci k vybudování lepšího a soudržnějšího týmu. Jednotlivé osobnosti spolu lépe či hůře spolupracují, proto je důležité vytvořit co nejlepší mix typů lidí, k čemuž právě testy osobnosti mohou pomoci. Když se hledá nový člověk do týmu, většinou se sestaví popis práce, požadavky a dovednosti, kterými by měl disponovat. Při výběru by však mělo stejně důležitou roli hrát určitý osobnostní profil, jaký by ideální kandidát měl mít, aby co nejlépe doplnil osobnostní mix stávajícího týmu. Po výběru toho správného člověka do týmu je také důležité podat novému zaměstnanci pomocnou ruku a co nejplynuleji ho začlenit do týmu. Různé narozeninové oslavy nebo firemní večírky mohou někomu připadat jako zbytečné pracovní události, ale veškeré tyto setkání, výlety nebo i pracovní cesty umožní daleko více prohloubit a vybudovat vztah (Cooper, 2014).

3. Radikální transparentnost

Transparentnost pomáhá předcházet právě například již zmíněnému sociálnímu zahálení (social loafing). Lidé by měli komunikovat o tom, co dělají, jaké problémy řeší, jestli s něčím potřebují pomoci nebo poskytnout své znalosti, pokud někdo bude potřebovat pomoci. Spolupráce a komunikace v týmu by se měla zvýšit na více než jen

jedno slovo. Pokud doděláte svou práci nebo učiníte nějaký pokrok, měli byste to dát ostatním vědět, pokud se vám doma něco podaří, sdílejte to s ostatními, pokud ale například něco zkažete, svěřte se. Výsledkem je pozitivní ochranný štít proti relační ztrátě a jsou vybudovány pevnější a otevřenější vztahy (Choi, 2013).

4. Společné řešení problémů

Když někdo vypadá, že potřebuje pomoci, je dobré vykročit za hranice své pracovní role a pokusit se mu pomoci problém vyřešit. Sejít se v týmu a dát dohromady veškeré schopnosti a dovednosti a pomoci tak někomu překonat určitou překážku je výborný způsob, jak semknout tým a ukázat vzájemnou solidaritu (Choi, 2013).

5. Častá zpětná vazba

A nakonec je zde zpětná vazba, která by se neměla omezovat pouze na vybrané chvíle, párkrát za měsíc. Je dobré, aby zpětná vazba probíhala v týmu téměř pořád a všemi směry. Všemi směry je myšleno i směrem k vedoucímu (pokud tým nějakého má), ten by neměl být vynechán. Je dobré se ptát svých kolegů na zpětnou vazbu a ukázat jim vděčnost za jejich názor, i když třeba nebude takový, jaký bychom chtěli slyšet (Choi, 2013).

Na toto téma – otevřenosti a zpětné vazby bych za sebe doporučil knihu Radikální otevřenost od Kim Scottové (Jan Melvil Publishing).

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat rámec Scrum Lean in Motion (SLIM) a demonstrovat jeho hlavní myšlenky a výhody.

Scrum Lean in Motion (SLIM) je jedním z mnoha rámců, které vznikly v reakci na škálování agility. Jak sám ale autor zdůrazňuje, SLIM je pouze zkratka pro neexistující osobní rámec, kterému slovo „rámec“ dodává na důvěryhodnosti. I přesto se SLIM dostal do povědomí, a to zejména kvůli jeho jednoduchosti a zajímavým myšlenkám. Tyto myšlenky se v práci povedlo úspěšně demonstrovat, na což navázal nejen popis jednotlivých výhod, ale také způsoby řešení.

SLIM obecně radí, aby se společnosti nesnažili rozšířit agilitu do velké společnosti nahoru, ale raději se pokusili zmenšit společnost dolů – zmenšit týmy, například kolem projektů. Tyto týmy by se měly stát takovou svou vlastní malou společností. A to z toho důvodu, aby lidé v týmu lépe spolupracovali, komunikovali a více se zaměřili na svůj projekt. Jednou z výhod, kterou SLIM zdůrazňuje je, že nevymýšlí žádnou novou terminologii nebo nové metody, na jejichž implementaci jsou potřeba konzultanti a všelijaké náročné změny ve firmě, vše potřebné totiž již ve firmě je. SLIM, v určitém smyslu, nepřináší nic nového nebo převratného, přináší zajímavé myšlenky podložené studii, výzkumy a praxí a žádá o zamyšlení se nad nimi, nad organizační strukturou, nad velikostí týmů a spoluprací v nich.

Součástí práce je taktéž strukturovaný popis škálovatelného rámce Scrum Lean in Motion (SLIM), který shrnuje všechny získané poznatky práce. Tím byla splněna i poslední část cíle a celkový cíl práce je tedy úspěšně splněn.

Použitá literatura

COOPER, Belle, 2014. How The “Big Five” Personality Traits in Science Can Help you Build a More Effective team. Buffer [online]. 2014 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://buffer.com/resources/how-the-big-five-personality-traits-can-help-you-build-a-more-effective-team>

Horlach, Bettina, Tilo Böhmman, Ingrid Schirmer, and Paul Drews. 2018. “IT Governance in Scaling Agile Frameworks.” Pp. 1789–1800 in Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)

CHOI, Janet, 2013. The Science Behind Why Small Teams Work More Productively: Jeff Bezos’ 2 Pizza Rule. Buffer [online]. 2013 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://buffer.com/resources/small-teams-why-startups-often-win-against-google-and-facebook-the-science-behind-why-smaller-teams-get-more-done>

LAING, Sam, 2013. SLIM – an agile scaling pattern. Growing Agile [online]. 2013 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.growingagile.co.za/2013/08/slim-an-agile-scaling-pattern/>

Scaling Agile Approaches, 2016. Scrum Expert [online]. 2016 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://www.scrumexpert.com/knowledge/scaling-agile-approaches/>

SLIM – Agile Framework That Scales You Down, 2017. Eylean [online]. 2017 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.eylean.com/blog/2017/11/slim-agile-framework-that-scales-you-down/>

ŠMÍDA, Ondřej, 2019. MM#22 Dunbarovo číslo. Medium [online]. 2019 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://medium.com/mindblog/mm-22-dunbarovo-%C4%8D%C3%ADslo-af83a38a00a2>

The Most Engaged Employees Work at Companies of 10 People and Fewer, 2013. I Done This [online]. 2013 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://blog.idonethis.com/the-most-engaged-employees-work-at-companies-of-10/>

What is Agile, 2017. Georgina Hughes: Coach [online]. 5 July 2017 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://georginahughes.com/2017/07/05/whats-agile/>