

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	zs 2016/2017
Autoři	Lubomír Verzich (xverl00) Alena Medvedeva (xmeda08) Evgeny Konoshenko (xkone06)
Téma	Radši rozvíjet agilně než škálovat(Growing agile...not scaling!)
Datum odevzdání	18.12.2016

Abstrakt

Práce je překladem anglického textu doplněného o vysvětlivky některých frameworků a metod použitých v textu. Cílem práce je čtenáře přesvědčit o tom, že pouhé škálování procesů a praktik není automaticky spojováno s úspěchem projektu i když v malém měřítku fungují velice dobře. Práce v úvodu vysvětluje proč upřednostňovat agilitu oproti škálování. Dále velice stručně vysvětluje rigorózní a agilní metodiky. Hlavním obsahem práce jsou příklady problémů v podnicích, a jakým způsobem se řešily za pomoci rozvíjení agility organizace.

Klíčová slova

Rozvíjení agility, Škálování, Enterprise Transition Framework, Agility Strategy Map, Time to Market, Business Opportunity Canvas, Měřitelnost agility

Obsah

1	Úvod.....	3
1.1	Proč je vhodné se tématem zabývat.....	3
1.2	Cíl práce.....	3
1.3	Charakteristika zvoleného přístupu	3
2	Metodiky vývoje IS	3
2.1	Rigorózní metodiky	4
2.2	Příchod agilních metodik.....	4
3	Rozvoj agility prostřednictvím kultury	4
3.1	Chápání globální strategie	5
4	Průběžné zlepšování na organizační úrovni	6
4.1	Předpoklady pro zavedení metody	6
4.2	Enterprise Transition Framework (ETF)	6
4.3	Agility Strategy Map	8
5	Zaměření na zákazníka.....	8
5.1	Agilita pomocí Time to Market	9
5.2	Business Opportunity Canvas.....	9
6	Decentralizace kontroly v agilním vývoji	11
7	Agilní růst v organizaci	12
8	Měřitelnost agility	12
9	Závěr.....	13
	Literatura	13
	Seznam obrázků	14

1 Úvod

1.1 Proč je vhodné se tématem zabývat

Pojem škálování (z anglického scaling) tíhne čtenáře k myšlení na metaforu typu „škálování produkce nebo výroby“, což vede k domněnce, že vývoj softwaru se skládá pouze ze sestavování věcí.

Jedním ze špatných úsudků právě je, že porovnávání vývoje softwaru s produkcí způsobilo, že se celý IT průmysl rozhodl platit cenu vývoje za hodinu, jako by se jednalo o opakovatelnou činnost s lineárním dopadem na výsledek.

Díky těmto typům nedorozumění (z nichž se většina odvodila z průmyslu, který vyrábí hardware) se lidé snaží škálovat agilní vývoj se silným zaměřením na tvorbu softwaru. Přitom to, co dělá agilní tým úspěšným, nejsou procesy nebo nástroje, ale efektivní komunikace a porozumění lidí v týmu a jejich vztahů mezi sebou. Agilní vývoj vychází z předpokladu, že není problém se adaptovat na změny. Pokud bychom se zaměřovali pouze na škálování praktik, procesů a nástrojů, namísto kultury a způsobu uvažování, vzdalovali bychom se od opravdu agilního vývoje.

Záměnou škálování za růst, či rozvoj, vyjadřujeme myšlenku, že se nejedná o rigidní mechanický systém, ale o neustále vyvíjející se organický systém, který nemá problém přizpůsobit se změně. Agilní rozvoj tedy znamená, že se soustředíme jak na kulturu, tak na vývoj praktik a nástrojů.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je přesvědčit čtenáře o tom, že pouhé škálování procesů a praktik není automaticky spojováno s úspěchem projektu. Není vhodné domnívat se, že pokud něco funguje v malém měřítku dobře, že to bude fungovat i ve větší míře.

1.3 Charakteristika zvoleného přístupu

Práce je psaná formou překladu anglického textu, doplněného o vysvětlivky některých frameworků a metod, o nichž autoři v textu píší. Úvodem je vysvětleno, proč by se měla rozvíjet agilita místo škálování agilních metodik. Dále se velice stručně vysvětlí rigorózní a agilní metodiky a poté se na příkladech vysvětluje, jakým způsobem by se agilita měla v organizaci rozvíjet. K závěru je napsáno, jakým způsobem lze agilitu v organizaci měřit a nakonec se vše stručně shrne. (Tomasini, 2016).

2 Metodiky vývoje IS

V této kapitole se popisuje, jakým způsobem byl vývoj softwaru řízen v minulosti a důvod vzniku agilních metodik. Kapitola pouze ve stručnosti shrne rozdíly mezi nimi.

2.1 Rigorózní metodiky

Z historie nejrozšířenějším modelem životního cyklu se stal vodopádový model, na němž je založena většina tradičních metodik.

Vodopádový model je založen na sériové posloupnosti fází vývoje od specifikace požadavků, přes analýzu, návrh, implementaci, testování, zavedení až po jeho údržbu. Podmínkou úspěšného použití modelu je vyčerpávající dokumentace požadavků, jejíž změna se v dalších fázích velmi prodrazí. (Balada, 2014)

Lehce ohebnějším modelem se stal iterativní model, jehož vývoj je založen na postupných přírůstcích, a oproti vodopádovému modelu nepotřebuje mít přesně definovány požadavky na začátku projektu. Výhodou je rovněž častá zpětná vazba od zákazníka, která snižuje riziko, že se zákaznickovy představy o produktu nebudou rovnat tomu, co je psáno v požadavcích. (Balada, 2014)

Rigorózní metodiky jsou definovány takto:

„Rigorózní metodiky vycházejí z přesvědčení, že procesy při budování IS/ICT lze popsat, plánovat, řídit a měřit, a proto podrobně a přesně definují jednotlivé procesy, činnosti a vytvářené produkty.“ (Buchalceková, 2005)

2.2 Příchod agilních metodik

Časy velkých projektů jsou pryč. V posledních letech se IT projekty stávají stále menšími. V současnosti je důležité vytvářet produkty rychle a s nízkými náklady - to platí pro malé, střední projekty a podetapy velkých projektů.

Agilní týmy pracují na základě:

- maximalizace efektivity prostřednictvím intenzivní komunikace se zákazníky
- flexibility, která jim umožňuje rychleji reagovat na změny v požadavcích
- minimalizace dokumentace
- připravenosti na změny

Je také důležité vytvořit efektivní, "lehkou" infrastrukturu s cílem získat maximum výhod z odborných znalostí a společné práce. Každá firma a dokonce i každý projekt má vlastní podmínky a kulturu, proto neexistuje univerzální metoda řízení. Agilní přístup nesmí být založen čistě na procesech nebo nástrojích. Podstatou je, že je tvořen lidmi pro lidi a to je důvod, proč se o ně zaměstnanci musí neustále starat.

3 Rozvoj agility prostřednictvím kultury

Změna kultury je výzvou pro každou organizaci. Existují přístupy a nástroje, které pomáhají pochopit důležitost role kultury ve společnosti a zároveň dávají možnost vývoje a tvorby příhodných podmínek pro podporu stávající strategie. Jakákoliv změna nastane pouze v případě, věnují-li se tomu lidé, ne instituce. Společným stanovením organizační kultury mizí kulturní rozdíly, což poskytuje pracovníkům vyrovnané prostředí, ve kterém mohou pracovat.

Představíme-li si pyramidu, jejím vrcholem budou nástroje a procesy, základnou jsou lidé a naplní je kultura. Nemá smysl používat nástroje bez stanovení cílů, které jsou jasné každému členovi týmu.

Velký vliv na kulturu mají předešlé projekty, historické události, znalosti a zkušenosti pracovníků. Vedení má podporovat tvorbu nových praktik a procesů, kontrolovat školení zaměstnanců a kontrolovat zda plnění úkolů probíhá podle plánu, případně reagovat na změny.

Pracovníci by měli měnit své přístupy prostřednictvím vzájemné komunikace, jak mezi sebou, tak s vedením. Zaměstnanci musí chápat potřebnou úroveň kvality a přidané hodnoty. Jakmile si pracovník uvědomí, že svou práci může plnit „správně“, hned tím získá motivaci nastudovat a přizpůsobit se novým nástrojům.

Není těžké zvolit vhodnou metodu řízení nebo nový nástroj. Mnohem důležitější je ale přijetí a pozitivní vyjádření ohledně provedení změn, na základě pocitu vlastní potřeby a vlastní účasti. Dodržování technik a získávání potřebné kvality by mělo probíhat přirozeně a sdruženě.

Z toho plyne, že změnu je třeba prosazovat od shora dolů a obráceně. Na dolní úrovni je nutno lidem vysvětlit cíle a vyvolat ochotu je plnit. Na vyšší úrovni je potřeba ve velké míře iniciativy ze strany vedení. Lidé mají tendenci si zvykat na běžný chod procesu a občas si neuvědomují potřebu změny. Mnohem jednodušší prosazení změn proběhne s účastí a podporou velké autority. Autoři článku měli velký vliv pouze díky svému postavení v agilním světě, a proto zaměstnanci a vedení brali jejich názory a doporučení vážně. Nabízené techniky a nástroje, organizaci nebyly moc populární, ale některé z nich byly „šité“ na míru (vytvořené individuálně podle potřeb) organizací.

3.1 Chápání globální strategie

Ve společnosti, kde pracoval autor v okamžik vytváření tohoto článku, vedení vzalo kulturní záležitost velmi vážně. Rozhodlo se, že kultura má být postavena a chápána pracovníky jednoznačně, aby si každý zaměstnanec uvědomil, co je pro organizaci posun vpřed. Na začátku proběhlo posouzení o současné úrovni kultury, které vyžaduje odvahu, logické a strukturované argumentování.

Autor a jeho tým použili tentokrát konkurenční hodnotový rámec (CVF- Competing Value Framework). Prvním krokem bylo společné vytvoření kulturního profilu prostřednictvím sdílení příběhů z minulosti společnosti a výměny názorů v dialogu mezi vedením a dalšími pracovníky.

Druhým krokem bylo pochopit strategický záměr společnosti a stanovit nejlepší kulturní kontext, který ho podporuje. Vzhledem k tomu, že společnosti mají tendenci se silně identifikovat s určitou kulturou, je velmi důležité zjistit úroveň stávající kultury, která poskytne hodnotu i pro budoucnost. To vysílá velmi důležitý vzkaz pro lidi, kteří si stěžují na to, že „dělají věci špatně“, aby přemýšleli způsobem „děláme věci skvěle a jsou možnosti jak je zlepšit ještě víc“.

Sdílením příběhů a zkušeností pracovníků se vedení poučilo tak, aby se při podobných situacích mohlo rozhodnout lépe. Použitím systému Cynefin Dave J. Snowden se podařilo objevit řadu rituálů (např. Daily Scrum, rituální disentu Planning Poker, atd.) k posílení chování a nalezení

pracovníků, kteří byly považováni za nepřizpůsobivé, po stanovení nového směru. Díky kombinaci vyprávění a sdílení nových rituálů lidé získali konkrétní návod jak měnit a rozvíjet kulturu, což ovlivňuje jejich každodenní život, dodává vyšší produktivitu a přináší zábavu.

4 Průběžné zlepšování na organizační úrovni

Efektivní vytváření a neustálé zlepšování organizace obecně vyžaduje disciplínu, infrastrukturu a hlavně otevřenost a důvěru. Existuje mnoho mechanismů a nástrojů pro podporu organizačních změn. V moderní době zlepšování podnikových procesů je nezbytností pro udržení pozici firmy na trhu a podporu její konkurenceschopnosti. Průběžné zlepšování procesů (Continuous Process Improvement, CPI) je jedna z metod zlepšování procesů. Cílem této metody je neustálé zlepšování výrobků, služeb a procesů. V CPI jsou sledovány, hodnoceny a zlepšovány procesy, které mají hodnotu pro zákazníka a organizaci, a to za účelem zlepšení jejich efektivnosti, účinnosti a flexibility. Změny procesů mohou být zavedeny postupně, nebo všechny najednou. Průběžné zlepšování procesů má několik základních principů:

- Zpětná vazba do businessu a do vývoje
- Identifikování a odstranění neoptimálních procesů
- Porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování
- Zapojení všech zaměstnanců do zlepšování
- Preference postupného zavádění zlepšení spíše před skokovými změnami (American Society for Quality, ©2016)

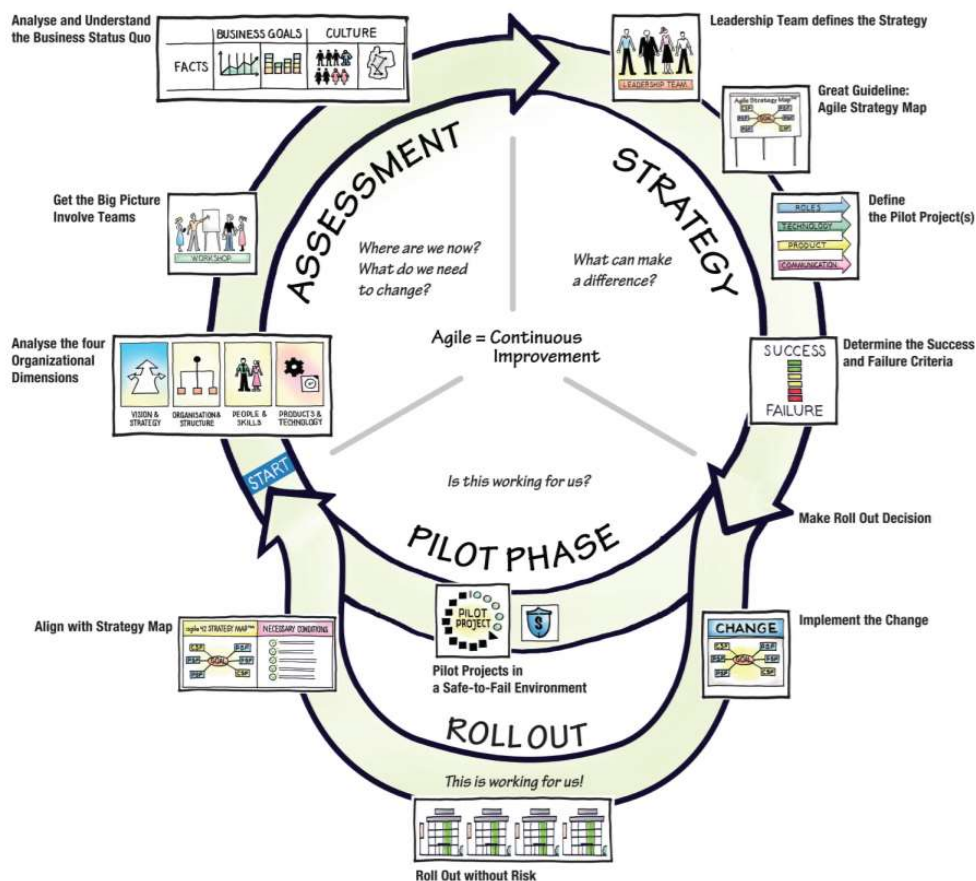
4.1 Předpoklady pro zavedení metody

Pro implementaci metody kontinuálního zlepšování procesů v organizaci je nutné splnit určité předpoklady. Jedním z nejdůležitějších je účast vrcholového vedení organizaci na implementaci změn v podnikových procesech. Vedení organizace musí stanovit vizi, politiku firmy a celkový plán prováděných změn. Také je nezbytné stanovit systém komunikace v organizaci, aby kvůli nedostatečné komunikaci mezi pracovníky a oddělení nedocházelo k zastavení průběžného zlepšování procesů. Důležitým předpokladem pro úspěšnou implementaci CPI je zapojení všech pracovníků do prováděné změny. Pro porozumění prováděných změn v organizaci musí být zajištěno odpovídající školení pracovníků (Cie-plzen, ©2013).

4.2 Enterprise Transition Framework (ETF)

Průběžné zlepšování na organizační úrovni je jednou z možností jak rozvíjet agilitu organizačních jednotek podniku. Existuje velké množství metodik a rámců pro uplatnění konceptu CPI v organizacích. Autoři článku „Growing Agile... Not Scaling!“ použili nástroje Enterprise Transition Framework (ETF) a Agile Strategy Map, které nabízejí efektivní uplatnění průběžného zlepšování na organizační úrovni. ETF zahrnuje koncept učení s dvojitou

zpětnou vazbou¹, které pokrývá celou organizaci. Učení začíná z formulace hypotézy, jež označuje, jak určitá změna v organizaci může zlepšit její výkonnost, nebo dodat větší hodnotu zákazníkům. Jakmile je hypotéza zformulována, je nutné sledovat, jak se začlenění do stávající podnikové strategie, a jak má být co možná nejrychleji akceptovaná, a to s co nejnižšími náklady. Enterprise Transition Framework je zaměřen na rozvíjení agility organizaci za pomoci podpory empirických procesů a jejich kontinuálním zlepšováním. ETF vymezuje čtyři fáze průběžného zlepšování procesů, znázorněné na níže uvedeném níže (Obrázek 1).



Obrázek 1: Schéma ETF

První fáze je ohodnocení firmy, která zahrnuje analýzu podnikových dimenzí: vize a strategie organizace, organizační strukturu podniku, pracovníci a jejich dovednosti, produkt, který podnik produkuje, a používané technologie. V této fázi organizace také stanovuje cíle, které by podnik měl dosáhnout a navrhuje změny ve firemní kultuře.

V druhé fázi cyklu ETF vedení firmy definuje obnovenou podnikovou strategii, ukazatele pro měření výkonnosti a také vytváří pilotní projekty, které by měly změny v podnikových procesech realizovat.

Poslední dvě fáze jsou cílené na realizaci naplánovaných změn v pilotních projektech a případný návrat k původnímu stavu, v případě selhání prováděných změn.

¹ Učení s dvojitou zpětnou vazbou je model učení. Při učení je následkem zkušeností modifikováno nejen chování, ale také myšlení. Mění se tedy nikoli pouze aktuální chování, ale rovněž myšlenkové rámce (organizační politiky). (Managementmania, ©2016)

4.3 Agility Strategy Map

Agile Strategy Map je nástroj, který je součástí ETF a dovoluje vedení firmy koordinovat své úsilí na strategické a taktické úrovni.

Agile Strategy Map definuje závislosti mezi různými změnami, iniciativami, strategickými kroky a činnostmi. Nejdříve se vytváří vztah mezi nově vzniklou hypotézou a existující strategií. Potom se o těchto vztazích diskutuje s vedením týmu a tak se definují bezpečnostní hranice pro experimenty, které umožní ověřit hypotézy co nejdříve, za nejnížší možnou cenu. Po testování se hlásí dobrovolníci, kteří jsou připraveni vyzkoušet novou hypotézu. Samozřejmostí je vznik nových problémů a stížností.

Tým bude muset zjistit jak dosáhnout cíle racionálním způsobem. Tímto stylem se organizace dostane k podmínkám, které jsou nezbytné pro dosažení úspěchu. Nelze provést jen jeden experiment, to může dát falešné výsledky. Spuštění několika experimentů souběžně umožňuje organizaci shromažďovat výsledky z několika variant. Dobré znamení je existence failed experimentů, to znamená, že je opravdu těžké změnit tuto organizaci, ale všichni se snaží a chtějí. Takže rychlé a časté, neúspěšné experimenty jsou pozitivním faktorem. To pomáhá organizaci k neustálému zlepšování a stabilizaci díky disciplíně a zavedení pravidelného rytmu, v němž tým hodnotí aktuální výsledky experimentů a souvislost těchto výsledků s Agile Strategy Map (flexibilní strategickou kartou). To umožňuje organizaci vzít si ponaučení z vlastního experimentu a přispívá k vytvoření kultury trvalého zlepšování. Takovým způsobem organizace hodnotí výsledky a úroveň úspěšnosti svých experimentů, pozoruje jejich vliv na současný stav. Například v rámci implementace metodiky Scrum firma potřebuje vytvořit nové role, které docela často vůbec neexistují. Proto většina firem dělá chyby, když se snaží přizpůsobit existující role ke Scrum rolím, protože většinou pouze danou roli přejmenují. (Eckmann, 2015)

Organizace by měla stanovit a popsat nové role v souvislosti s metodikou Scrum a usnadnit přechod lidí k přijetí flexibilních modelů chování a postupů. Začleněním svých lidí do přehodnocení svých požadavků a otevření nové příležitosti pro komunikaci, organizace vytváří rychlé změny a okamžitou reakci, které umožňují organizaci se rozvíjet výrazným organickým agilním stylem. Takové experimenty jsou zejména užitečné na úrovni oddělení nebo dokonce na úrovni jednoho týmu. Uplatnění poučení z tohoto experimentu vyžaduje disciplínu a hlavně odvalu, aby byl pracovník schopen odolat disfunkci minulých zkušeností.

5 Zaměření na zákazníka

Zaměření na zákazníka se provádí v rámci změny orientace organizace na jiný cíl. Standardní přístup organizace (což je sbírka struktur a procesů, které umožňují lidem uvnitř organizace spolupracovat) je zvýšení efektivnosti. Tyto typy organizací se snaží dosáhnout maximalizace využití zdrojů. Z obecného hlediska tento přístup není špatný, ale v rámci organizace pro vývoj softwaru je zastaralý.

Díky globalizaci a internetu vzniklo v posledních deseti letech mnoho společností, které se předtím nemohly dostat na trh, což zapříčinilo výkyv konkurence, a firmy, které do té doby neměly problémy, byly nuceny přehodnotit svou strategii ve snaze udržet se na trhu.

V dnešní době je na trhu poptávka po organizacích, které jsou schopny dodat přesně to, co po nich zákazník požaduje s vysokou kvalitou a včas. V těchto tržních podmínkách hraje větší roli tzv. Cost of Delay² než náklady na vývoj nebo produkci, a proto se musí organizace přizpůsobit.

5.1 Agilita pomocí Time to Market

Organizace, podporující Time to Market³ a přidanou hodnotu musí zredukovat akce nesouvisející s tvorbou přidané hodnoty, a proto se většina agilních týmů organizuje sama napříč odvětvím. To má za následek dopad do existujících struktur a mocenských pozic v organizaci.

Například v jedné organizaci, čítající několik stovek specialistů, byl dán cíl přetvořit workflow tak, aby se zaměřil na zákazníka. To vyžadovalo identifikaci všech cest hodnot (z angl. Value Stream), které směřovaly k zákazníkovi, a také identifikaci specialistů, kteří za to byli odpovědní. Přitom odpověď na triviální otázku „Proč děláš to, co děláš?“ nebyla vůbec jednoduchá. Po zjištění všech hodnot následovalo mapování kompetencí (z angl. Competence Mapping), které jsou nutné pro dokončení přidané hodnoty. Posledním krokem byla tvorba Opportunity Canvas, obsahující všechny informace potřebné pro podporu investičních a implementačních rozhodnutí.

Chtějí-li být dnešní organizace agilní, musí investovat do vývoje síťových modelů podporujících spolupráci a nezávislé dodávání přidané hodnoty. V podstatě to znamená převedení rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň v organizační struktuře a rovněž do více míst, aby jakákoliv změna měla rychlou reakci. V klasických hierarchických strukturách lze nalézt spoustu prodlev, kdy se čeká na svolení shora a buď lidé, čekající na svolení, nedělají nic, nebo se pokouší obcházet interní pravidla, aby dosáhli svého.

5.2 Business Opportunity Canvas

Častým případem je odpověď na otázku „Co je hodnotné a co ne?“ velmi nejasná, což je výsledek zakořeněného faktu, že procesy a nástroje jsou hodnotnější jak lidé a jejich interakce. Předpoklad, že se trh v čase nemění, způsobuje mnoha firmám potíže. Řešením tohoto problému je donutit firmy přehodnotit své postoje a zaměřit se na to, co jim poskytuje přidanou hodnotu. K tomu pomáhá tvorba Business Opportunity Canvas (viz Obrázek 2).

² Cost of Delay znázorňuje dopad času na hodnotu produktu. Jedná se o cenu, kdy jednotlivé činnosti čekají v různých frontách, než se dostanou na řadu. (Black Swan Farming, ©2016)

³ Time to Market je ukazatel, říkající, kolik času potřebujeme na zavedení nového produktu na trh (Maxdorf, 2012)

Opportunity Canvas		Title: _____		Date: _____
				Iteration: _____
Users & Customers What types of users and customers have the challenges your solution addresses? Look for differences in user's goals or uses that would affect their use of the product. Separate users and customers into different types based on those differences that make a difference. It's a bad idea to target "everyone" with your product.	Problems What problems do prospective users and customers have today that your solution addresses? 1	Solution ideas List product, feature, or enhancement ideas that solve problems for your target audience. 1	User Value If your target audience has your solution, how can they do things differently as a consequence? And, how will that benefit them? 4	User Metrics What user behaviors can you measure that will indicate they adopt, use, and place value in your solution? 5
	Solutions Today How do users address their problems today? List competitive products or work-around approaches your users have for meeting their needs. 3	Leap-of-faith assumptions What about the user, problem or solution would cause you unrecoverable failure, if this assumption turns out to be false? 0	Adoption Strategy How will customers and users discover and adopt your solution? 6	
Business Problems What problem for your business does building this product, feature, or enhancement solve for your business? 7		Budget What's it worth to you? How much money and/or development would you budget to discover, build, and refine this solution? 9	Business Metrics What business performance metrics will be affected by the success of this solution? These usually change as a consequence of behavior metrics changing. 8	

Obrázek 2: Business Opportunity Canvas, zdroj: (Maurya, 2014)

Business Opportunity Canvas je jednostránkový dokument, zaměřující se hlavně na perspektivu zákazníka a řešení specifického problému, který může odhalit „díry na trhu“. Čísla na obrázku nahoře reprezentují pořadí, v jakém by se měl dokument vyplňovat. Myšlenka jednostránkového dokumentu, který se vyvíjí v čase, je mocným nástrojem, obzvláště ve velkých firmách, které mají tendenci vytvářet větší množství řešení, v nichž se původní koncept ztratí. Podaří-li se firmám vytvořit tento dokument, budou mít k dispozici nástroj podporující rozhodování v jednotlivých oblastech, vyskytne-li se pro ně příležitost. Výslednou součástí dokumentu je uvědomění si celého procesu rozhodování, pochopení všech kroků potřebných k dosažení cíle, a rovněž pochopení všech rizik, které mohou bránit k jeho dosažení. Výhodou jednostránkového dokumentu je možnost porovnávání několika variant, které vedou k podobnému cíli a rozhodnout, kterým směrem se bude firma dále ubírat.

Zavedením Business Opportunity Canvas pomohlo dosáhnout dvou důležitých bodů, které měly značný vliv na agilitu organizace:

1. Transparentnost mezi tím, co zákazník chce, a rozhodnutím, kterým směrem se bude firma ubírat.
2. Změna způsobu, jakým se přiřazoval rozpočet na jednotlivé projekty. Z velkého boje o největší rozpočet, konající se jednou ročně, se stal průběžný dynamický tok, kde se každý návrh porovnával s ostatními a na jejich základě se poté přiřazoval rozpočet a potřebné kapacity, nebo se rovnou vyhodil do koše.

Zaměřením na každý Business Opportunity Canvas a tvorbě jejich Minimal Marketable Scope může organizace otestovat různé myšlenky předtím, než je uvede do provozu. Změnou z plánovaného vydávání produktů na průběžné umožňuje týmům se soustředit na jeden produkt nezávisle na ostatních týmech. Výsledné doplňky se nezávisle na sebe seskupí na jedno místo

a lidé s rozhodující pravomocí si vyberou, které doplňky přiřadí do stabilního produktu, který je poté připraven hned k vypuštění k zákazníkovi.

Příkladem z praxe byla organizace, která měla Radu zákazníků, starající se o to, které prvky produktu byly nejdůležitější z hlediska zákazníka, a tudíž eliminovala zbytečné plýtvání času na (pro zákazníka) nedůležitých věcech. Týmy, které se v organizaci nacházely, pracovaly paralelně na několika odlišných Business Opportunity Canvas a pomocí „stisknutí tlačítka“ byly schopny integrovat veškerou práci na společnou stabilní větev, která ovšem byla neviditelná pro zákazníka, dokud vše nebylo dokončeno. Tento způsob integrace měl za následek to, že každý tým mohl postupovat podle svého tempa a celková reakční doba na změnu požadavků zákazníka nebyla závislá na tom, až ostatní týmy dokončí svou část.

Podmínkou pro úspěšné fungování byl předpoklad, že se integroval pouze fungující software. V takovém případě byla možná optimalizace na Time to Market namísto efektivity, což měla za následek snížení počtu souběžně vyvíjených produktů v organizaci a snižování závislosti na členech týmů, pracujících na více projektech. Vedlejším efektem nového přístupu se stalo snižování stresu vývojářského týmu s blížícím se datem vypuštění nové verze, zvýšení času potřebného ke zvýšení kvality a průběžnému zlepšování vývojářů, který u přístupu zaměřeného na efektivitu chyběl, kvůli plánování pracovních sil na hraně mezi přetížením a maximální využitelností.

6 Decentralizace kontroly v agilním vývoji

Decentralizace kontrol umožňuje lepší agilní vývoj kvůli rozdělení jednotlivých částí organizace, které mohou rychle a nezávisle reagovat na změny. Organizace, která se rozhodla rozvíjet se agilně, by měla mít za cíl dosažení vyšší úrovně odolnosti nebo dokonce anti-křehkosti.

V organizaci, kde autoři článku prováděli školení, se vytvářeli modely delegování “síly” prostřednictvím učení vedení vytvářet omezení, které stimulují týmy k samostatné organizaci. Takovými omezeními je například sdílení dosažených cílů „DONE“ z pohledu klienta, nebo definování politik, které nemohou být porušovány, umožňující členům týmu rozšířit své pohledy na určitou činnost a získat motivaci.

Pro prosazení delegování je důležité rozumět tomu, proč to děláme. Delegování by se mělo provádět na základě:

- určení prostředí
- stanovení kontextu a rozsahu platnosti (tým, výrobek, celá společnost),
- stanovení omezení, toho, co nemůže být provedeno,
- typ know-how, který musí být předán mezi oběma stranami za účelem úspěšného delegování.

Delegování je složitý proces, vyžadující budování důvěry, a přearazení některých kompetencí a znalostí. Práce na obou úrovních pomáhají manažerům a vedení k získání důvěry.

Tento proces probíhá na základě vzájemné spolupráce vedení s osobou nebo týmem, na kterého určitý výkon/operace má být přenesen. Tímto přístupem získává vedoucí týmu více poznatků o

tom, co lidé dělají, jakým způsobem vnímají pravomoci, čímž se aktivně buduje důvěra mezi vedením a pracovníky firmy.

7 Agilní růst v organizaci

Je nutné brát agilitu jako prostředek k dosažení cíle, ne cíl samotný. Změna organizace je vždy velká výzva, díky své komplexitě, a tudíž je nutno přistupovat k ní empirickým způsobem. Pomocí Enterprise Transition Framework (ETF) a **Error! Reference source not found.** je experimenty možno nalézt varianta, jak situaci vyřešit nebo vylepšit. Organizace by se měly vyvarovat definování a implementování něčeho, co mnohdy v praxi nefunguje.

Typickým příkladem je kopírování procesů a nástrojů úspěšného projektu s myšlenkou, že to bylo právě to, co dělalo projekt úspěšným. Není přitom zaručeno, že stejné procesy a nástroje budou v rukou jiných lidí pracovat stejně prospěšně. Vývoj produktu není opakovatelná činnost, a proto na ní nelze aplikovat stejnou logiku jako pro sestavování produktu na běžícím páse. Lidé potřebují čas naučit se s nástroji a procesy pracovat.

Stávají se rovněž případy, kdy si lidé v týmu sami řeknou, že budou používat např. metodiku Scrum a projekt zdárně dokončí. Poté co se pochlubí výsledky a svěří se, že právě agilní metodikou dokázali dospět k výsledku, vedení se často pokusí implementovat Scrum i do ostatních týmů, kde to třeba nemusí být vyhovující. Stejně jako v předchozím příkladu, i zde je milná domněnka zaměření se na procesy a nástroje místo toho, aby se zaměřovalo na lidi.

Takovými případy bývají často pilotní projekty, které většinou skončí úspěšně jen díky tomu, že jsou aplikovány na malý okruh lidí. Vedení by si mělo také ujasnit, jaký dopad bude pilotní projekt mít na organizaci, proběhne-li úspěšně, a nenechat plánování strategie až po jeho zdárném ukončení. Dobrý přístup k rozvoji agility v organizaci je proto jasná strategie firmy, třeba pomocí

Agility Strategy Map.

8 Měřitelnost agility

Pokusů o měření agility bylo mnoho, ale většina z nich nezachycuje jeho správný záměr. Mnoho posudků uvažuje, že budou-li lidi dodržovat správné praktiky, stanou se časem agilními. Dále jsou k dispozici modely, které se snaží týmům pomoci zjistit jejich úroveň důvěry, spolupráce a schopnosti zaměření se na výsledky.

Na jednu stranu někdo může říct, že agilitu měřit nelze. Na druhou stranu ovšem můžeme měřit změnu produktivity oproti minulému přístupu. Jako součást ETF vedeme organizace k pravidelnému sebehodnocení vůči indikátorům, které plynou z jejich strategie. To jim dovoluje sledovat trendy v průběhu a zjistit, pokračují-li správným směrem, nebo je třeba zmírnit jejich negativní dopady.

Jedním příkladem byla organizace, která žila v domnění, že formování specializovaných týmů je efektivnější přístup k práci. Stalo se to, protože v pilotním projektu tým talentovaných lidí vykázal dobré výsledky a dokázal je prodat ještě lépe. Vedení týmu si řeklo, že nastal čas na

změnu, což vedlo k reorganizaci, jejímž výsledkem byla kritická situace, kdy se několik týmů navzájem obviňovalo z toho, kdo měl co špatně a kdo by chyby měl opravit. Řešením situace bylo přesvědčení organizace dovolit lidem, aby se mohli organizovat sami a zavedením omezení napříč týmy. Příkladem omezení byla schopnost každodenního dodání funkčního softwaru, na jehož zprovoznění se týmům daly dva týdny. Nově vzniklé týmy se soustředovaly na přidanou hodnotu, zatímco využívali zkušeností těch starých. Ve výsledku to vedlo k restrukturalizaci produktu, jeho stabilizaci, začlenění architektů do týmů pro vývoj a vytvoření nové strategie, která se byla mnohem pružněji adaptovat na změny.

9 Závěr

V práci bylo zmíněno mnoho příkladů, jak se rozvojem agility dala zachránit mnohdy obtížně řešitelná situace, která by se škálováním vyřešit nedala. Protože přesvědčení čtenáře je subjektivní záležitost, je tedy pouze na čtenáři, zda rozhodne, že se cíl práce podařilo naplnit.

Omezením práce je především to, že pokud by se aplikovalo jedno z těchto řešení na jinou organizaci, není ještě zaručeno, že budou výsledky podobné, tudíž se o této práci nedá mluvit jako o „kuchařce“. Přechodem práce by mělo být zjevné, že za použití agilních metodik je kladen velký důraz na lidi, a tudíž škálovat něco, co s nimi nepřímo souvisí, nemá významný efekt pro zajištění úspěšných výsledků.

Literatura

BALADA, Jakub. Aplikace agilních metodik pro vývoj komplexních řešení. Praha, 2014. Dostupné z: <https://isis.vse.cz/auth/lide/clovek.pl?id=77311;zalozka=7>. Disertační práce. Vysoká škola Ekonomická

BUCHALCEVOVÁ, Alena. Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1075-7.

ECKMANN, Marion. The Agile Strategy Map: Agile Strategy Map™ explained. In: <https://dzone.com> [online]. Agile Zone: DZone, 2015 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://dzone.com/articles/agile-strategy-map-agile42>

The Enterprise Transition Framework. *Agile42* [online]. agile42: agile42, 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.agile42.com/en/agile-transition/etf/>

Cost of Delay. *Blackswanfarming* [online]. blackswanfarming: Black Swan Farming, 2016 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://blackswanfarming.com/cost-of-delay/>

CONTINUOUS IMPROVEMENT. *Asq.org* [online]. USA: American Society for Quality, 2016 [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>

CIP (Continuous Improvement Process). In: *Cie-plzen* [online]. Plzen: Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/cip-continuous-improvement-process>

Učení s dvojitou zpětnou vazbou (Double-Loop Learning). In: *Managementmania* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658, 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/uceni-s-dvojitou-zpetnou-vazbou>

TOMASINI, Andrea a Dhaval PANCHAL. Growing Agile... Not Scaling!. In: *Infoq* [online]. hosted at Contegix: InfoQ.com, 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: https://www.infoq.com/articles/growing-agile?utm_source=infoqWeeklyNewsletter&utm_medium=WeeklyNL_EditorialContent_culture-methods&utm_campaign=08022016news&utm_content=b

MAURYA, Ash. There is No Business Model Without Revenue. In: *LeanStack* [online]. 2014 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://leanstack.com/there-is-no-business-model-without-revenue/>

MAXDORF. *Malý slovník finanční gramotnosti* [online]. 2012 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://klub.slovniky.cz/clanek/maly-slovník-financni-gramotnosti-t>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma ETF	7
Obrázek 2: Business Opportunity Canvas, zdroj: (Maurya, 2014)	10