

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA INFORMATIKY A STATISTIKY



Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2017/2018
Autoři - jméno, příjmení, xname	Tomáš Belada (xbelt09) Ulrika Anna Jagošová (xjagu00) Tereza Tělecká (xtelt00)
Téma	Culture May Eat Agile for Breakfast
Datum odevzdání	17. 12. 2017

Abstrakt

Tato seminární práce se zabývá a navazuje na článek od Stefana Wolperse – Culture May Eat Agile for Breakfast.

Práce jako taková pokrývá všechny hlavní oblasti, jež se ve výše zmíněném článku objevily – firemní kulturu, agile i personalistiku. Z toho vyplývá i rozdělení práce do tří hlavních tematických celků.

První představuje agilní firemní kulturu jako takovou, dává ji do souvislosti s pojmy kultura a firemní kultura a dále zmiňuje principy, o které se agilní kultura opírá.

Druhá část práce se věnuje tomu, jak si agilní firemní kulturu v rámci organizace udržet a třetí se věnuje oblasti výběru zaměstnanců a jejich rozvoji v rámci organizace.

Klíčová slova

Agile, kultura, firemní kultura, personalistika

Obsah

Úvod.....	2
1. Agilní firemní kultura	4
1.1. Firemní kultura	4
1.2. Principy agilní kultury	6
2. Udržení agilní kultury	10
2.1. Potřeba struktury.....	10
2.2. Invazivní kultury.....	11
3. Výběr zaměstnanců a jejich zaškolení	12
3.1. Proces výběru zaměstnanců.....	12
3.2. Zaškolení zaměstnanců.....	13
Závěr	15
Literatura.....	16

Úvod

V současné době neexistuje žádná organizace, ve které by se nevyskytovala nějaká forma nebo alespoň náznak firemní kultury. Kultura je všude kolem nás. Můžeme ji najít v každodenních činnostech, které mnohdy provádíme rutinně a často si je ani neuvědomujeme, a ve způsobu, jakým jednáme a interagujeme s jinými lidmi.

V každé organizaci existuje určitá množina postojů, názorů, postupů a vzorců chování, které jsou pro danou organizaci nebo firmu typické. Záleží jenom na pověřených pracovnících, jak budou s firemní kulturou pracovat, zda ji budou rozvíjet směrem ku prospěchu firmy, anebo zda ji nechají jít si vlastní cestou a vystaví se tak riziku, že kultura společnosti bude obsahovat i řadu nežádoucích aspektů.

Firemní kultura v případě, že je vhodně nastavená ku prospěchu firmy, silná a stabilní, s sebou přináší pro organizaci možnost využití synergického efektu. Synergický efekt může pozitivně působit na mezilidské vztahy v rámci organizace i vně, přispívat ke zlepšení firemní výkonnosti a v neposlední řadě i rozvoji inovací a implementaci pozitivních změn v rámci celé organizace.

Tato seminární práce je reakcí na článek od německého agilního kouče a ostříleného scrum mastera Stefana Wolperse. Článek Culture May Eat Agile for Breakfast se věnuje třem základním oblastem – firemní kultuře, agilu a personalistice, která je v rámci článku spojena nejenom se vztahem k náboru pracovníků, ale i s jejich rozvojem a růstem v rámci celé organizace.

Cílem této semestrální práce je zpracovat přehledovou charakteristiku a definovat vhodné postupy a kroky na úrovni celé organizace, jež organizaci pomohou v oblasti správného definování a implementace agilního přístupu.

Osnova práce byla upravena dle věcných připomínek vyučující a celá práce je rozdělena do tří tematických celků, s tím, že první pokrývá otázku agilní kultury a kultury v rámci organizace na obecné úrovni, druhá část se věnuje udržení agilu v organizaci a třetí část zabrousí do okruhu personalistiky – konkrétně se bude jednat o otázky výběru zaměstnanců a jejich následnému rozvoji.

Celá práce je, jak již bylo zmíněno výše, reakcí na odborný článek Culture May Eat Agile, tudíž se v rámci textu práce objeví i stěžejní myšlenky, o které se autor tohoto článku opírá.

1. Agilní firemní kultura

1.1. Firemní kultura

V souvislosti s otázkou a pojmem samotné firemní kultury je nejprve potřeba věnovat se základu – jádru – celé této problematiky. Tím pomyslným jádrem je pojem kultura jako taková.

Pohledů a definic na pojem kultura je celá řada. Pro potřeby této semestrální práce bude vycházeno z definice od renomovaného amerického psychologa a profesora Edgara Henryho Scheina, který působil v rámci Massachusettského technologického institutu.

Profesor Schein, jakožto celosvětově uznávaná kapacita, definuje pojem kultura následovně:

„Kultura je jak dynamickým fenoménem, jenž je vždy hnán a vytvářen našimi interakcemi s vnějším světem a tvarován vůdcovským chováním, tak zároveň souborem struktur, rutin, pravidel a norem, které ovlivňují a řídí chování.“ (Schein, 2004)

Kultura není pouze otázkou v rámci lidské společnosti – o kultuře mluvíme i v rámci organizace nebo firmy.

Fenomén podnikové neboli firemní kultury se začal houfně objevovat koncem minulého století – konkrétně se jednalo o přelom 70. a 80. let. A to v souvislosti s takzvaným „japonským ekonomickým zázrakem“, jenž vznesl řadu pochybností o efektivnosti tehdejších západních manažerských technik vedení společností.

Stejně jako tomu bylo v případě pojmu kultura, tak i pojem firemní kultura má celou řadu definic. Pro účely této práce byla zvolena definice rovněž od profesora Scheina, který ji definuje jako:

„Organizační kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 2009)

Ohledně otázky vzniku firemní kultury je zde možno mluvit o dvou zcela rozdílných přístupech. Prvním z nich je přístup z pohledu systematických a organizovaných aktivit ze strany řídicí pracovníků organizace. Cílem těchto pracovníků je dosažení zdravého, silného a stabilního kulturního prostředí v rámci organizace s fokusem na zvýšení a zkvalitnění efektivnosti v rámci celé firmy i na jejích jednotlivých úrovních. (Novotný, 1996)

Druhým přístupem je nechat vše volně plynout a samovolně se vyvíjet. Tento přístup s sebou však nese určitou míru rizika, že se v rámci firemní kultury objeví i řada nežádoucích prvků. (Novotný, 1996)

Samotný proces utváření firemní kultury by měl být kompromisem mezi oběma těmito přístupy.

V souvislosti se samotným článkem od Stefana Wolperse (Wolpers, 2017) je třeba zmínit a zdůraznit jeho 5 hypotéz, které v rámci článku nadefinoval. Některé z nich již byly částečně naznačeny v rámci této kapitoly. Danými 5 hypotézami jsou:

#1: Neexistuje organizace bez kultury: Každá organizace má kulturu, aniž by vědomě usilovala o organizační uspořádání. Kultura se stará o sebe. Kultura je to, jak se každý chová k zákazníkům, kolegům a obchodním záležitostem – když se nedíváte.

#2: Firemní hodnoty a výhody: Firemní hodnoty a výhody nejsou součástí firemní kultury!

#3: Kultura se řídí strukturou: Kultura následuje strukturu. Pokud se vedení nepodaří aktivně řídit vytváření kultury, například tím, že se stane vzorovým role-modelem, tak je vysoce pravděpodobné, že se v rámci firemní kultury objeví něco, co toto prázdné místo nahradí, ale nic dobrého nečekejme.

#4: Individuální podněty přispívají ke skvělé kultuře: Nejlepší firemní kultura je taková, která je založená na důvěře – ta je počátkem všeho a rozhodně nebude růst a prosperovat v záměrně konkurenčním prostředí, protože vyžaduje transparentnost.

#5: Autonomie a rozmanitost jsou zdravá obchodní rozhodnutí: Rozmanitost, začleňování a sebeorganizace není jen nice-to-have; jsou základem všech vzkvétajících kultur, vzdělávacích organizací a tím i výnosných podniků.

1.2. Principy agilní kultury

Článek od Stefana Wolperse (2017), na kterém je tato práce založená, se opírá o pojem firemní agilní kultury. Než však nadefinujeme samotný význam a principy spojené s tímto pojmem, tak je opět potřeba věnovat se samotnému jádru, které v tomto případě představuje samotný agile.

Pokud byste zadali anglický termín agile do překladače, narazili byste na řadu českých ekvivalentů jako jsou například hbitý, svižný a rychlý. Tyto ekvivalenty jsou více než příhodné ve vztahu k agilu jako takovému.

V souvislosti s agilem neboli agilní metodikou mluvíme o vývoji softwaru/produktu, jenž se zakládá na hlavním cíli a tím je dodat produkt, co nejrychleji a nezdržovat se zdlouhavými a mnohdy zcela zbytečnými administrativními postupy.

V porovnání s rigorózními metodikami a postupy je agile spolehlivější a má vyšší pravděpodobnost, že projekt, který je řešen tímto přístupem, úspěšně dosáhne svého vytýčeného cíle. Hlavním důvodem, proč je tomu tak je, že agile je na rozdíl od rigorózních metodik flexibilnější a to v oblasti přizpůsobení se a splnění měnících se specifikací požadavků na výsledný produkt. Rigorózní metodiky předpokládají přesné a úplné stanovení požadavků na výsledek hned na začátku a dále věří v to, že nedojde k jejich následnému změnění v průběhu prací na řešení.

Mezi základní principy, na kterých je agile postaven patří zejména:

- iterativní a inkrementální vývoj s krátkými iteracemi
- častá průběžná komunikace ze strany vývojového týmu se zadavatelem
- průběžné testování

V souvislosti s výše uvedenými vybranými principy je vhodné zmínit Manifest agilního vývoje softwaru (Beck et al., 2001), který celkem obsahuje 12 principů.

Těmi jsou (Beck et al., 2001):

- #1: Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.**
- #2: Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.**
- #3: Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.**
- #4: Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.**
- #5: Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.**
- #6: Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.**
- #7: Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.**
- #8: Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.**
- #9: Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.**
- #10: Jednoduchost – umění maximalizovat množství nevykonané práce -je klíčová.**
- #11: Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samoorganizujících se týmů.**
- #12: Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.**

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že agile vyžaduje aktivní zapojení všech členů týmu a zároveň i pochopení ze strany těch, co jej zavádějí v tom, že agile není jen souborem praktik, ale jedná se o kompletní filosofii, jejíž jednotlivé praktiky se vzájemně doplňují a jen na základě jejich kombinací je dosaženo synergického efektu.

Závěrem zbývá jenom dodat odvozenou definici pojmu agilní kultura. Agilní kultura je kultura založená na agilním myšlení – agilní filosofii tak, jak byla výše uvedena.

2. Udržení agilní kultury

2.1. Potřeba struktury

Potřeba organizační struktury v rychle rostoucích organizacích vede k navyšování počtu zaměstnanců.

Především v časovém presu se může objevit mnoho problémů. Řešení pro potírání chaosu, vyvarování se nedorozuměním či celkovému selhání často není záměrným procesem. Podle článku se různé problémy řeší tzv. rychlou opravou, která spočívá v nasazení mnoha lidí s určitou dovedností na daný problém, dokud jej nezvládnou vyřešit. Tento způsob řešení vychází z praxe „fake it ‘til you make it“, což by se dalo přeložit jako předstírej to, dokud to nezvládneš. V dnešní době se tento přístup používá především v oblastech prodeje či zákaznického servisu. Slouží jako prostředek pro získání času navíc, zatímco je připravována například lepší verze pro v tu chvíli nedostatečný produkt či službu.

Přidávání více a více lidí, aby manuálně vyřešili problém se podle Stefana Wolperse ukázalo být psychicky náročné zejména na úrovni vedoucích pracovníků. Při vyřešení problému často vzniká okamžitý pocit vytváření přidané hodnoty. Tohoto krátkodobého úspěchu by ovšem nemělo být dosaženo na úkor dlouhodobého řešení tím, že se bude zdát méně urgentní, než doopravdy je. Tento způsob řešení znamená, že se společnosti zaměřují na úkoly, které nevyžadují tolik práce, ale také přináší pouze malé výsledky. Organizace by se měly řešit skutečný problém: Jak zachovat svou kulturu, pokud se přijímání zaměstnanců zaměřuje pouze na schopnosti, a ne na nastavení mysli?

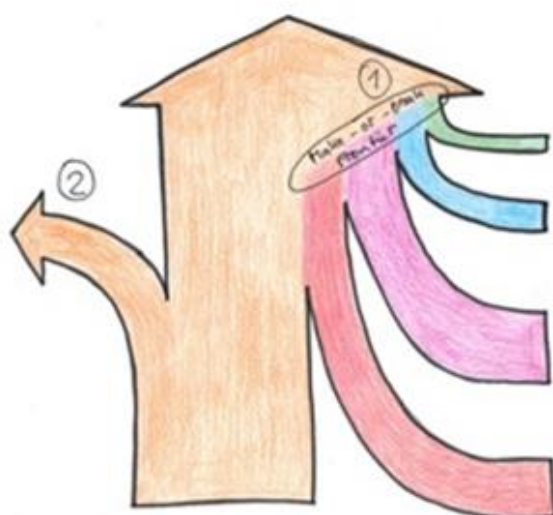
2.2. Invazivní kultury

Pokud organizace díky krátkodobému myšlení přijímá stále více nových zaměstnanců, zcela logicky dojde také k přidání více vrstev managementu – obchodní zástupci a zaměstnanci zákaznického servisu jsou již většinou zvyklí na hierarchickou strukturu organizace. Stačí tak najmout profesionály, kteří mají zkušenosti s poradenstvím či ekonomickou školu a aplikují metodu vědeckého řízení. To vytvoří funkční síla a zavede do organizace byrokracii. Projektový manager zavede v chaosu pořádek a spoustu reportů. Ty budou následně rozebírány na nekonečných poradách a bude to vypadat jako v každé velké korporaci.

Vedlejší škodou této strategie je to, že pokud nejste připraveni investovat do nábory zaměstnanců, noví pracovníci nejspíše překonají vznikající agilní kulturu.

Taková investice se podle článku skládá ze dvou složek:

- Najímání kvůli nastavení mysli;
- Vzdělávání všech, kdo se připojují do organizace.



1. Hranice zlomu:

- Nechte týmy vybrat si své kolegy
- Zaškolujte důkladně
- Vzdělávejte všechny bez výjimky

2. Vaši budoucí ambasadoři

How to Make Agile Work in Fast-Growing StartUps (online, Stephan Wolpers, 2017)

3. Výběr zaměstnanců a jejich zaškolení

Wolpers ve svém článku přednáší několik doporučení pro úpravu náborového procesu tak, aby se minimalizovalo riziko narušení agilní kultury organizace. Níže následuje jejich shrnutí.

3.1. Proces výběru zaměstnanců

Lidé jsou velmi odolní vůči vnějším vlivům pokoušejícím se změnit jejich chování a zažité zvyky. Tento fakt je tedy potřeba při výběru zaměstnanců brát v potaz. Ti, kteří nebudou již od začátku cítit soulad mezi jejich přístupem a agilní kulturou organizace mohou sice své chování krátkodobě přizpůsobit, dlouhodobě se však nebudou schopni s organizací identifikovat.

K vyvarování se takových zaměstnanců je potřeba v první řadě vyhledávat lidi se správným nastavením mysli – pro agilní společnosti to budou ti, co se dokáží ztotožnit s rychlým iterativním procesem vývoje, chápající, že samostatnost bez osobní zodpovědnosti způsobí akorát tak anarchii apod. K tomu je potřeba pozměnit způsob náborového řízení tak, že se do výběru svého nadcházejícího kolegy zapojí samotné týmy uvnitř organizace. Hlavním z důvodů, proč něco takového dělat je, že týmy se díky tomu stanou samy zodpovědné za své přijaté kolegy a budou se snažit vybrat pouze ty kandidáty, se kterými si budou rozumět. Samozřejmě by se o to měli snažit i pracovníci z HR, z jejich pozice to je ale jako dohazovat někomu rande naslepo. Pouze při osobním kontaktu kandidáta a členů týmu lze zjistit, zda by mohla budoucí spolupráce fungovat.

Praktickým příkladem, jak uvést výše zmíněné do praxe, je například zavedení zkušebního dne, kdy kandidát stráví jeden celý pracovní den prací

v týmu na reálném problému. Na druhou stranu, pro mnohé kandidáty může obětování celého jednoho dne představovat příliš vysokou investici. Je tedy na zvážení HR, kterého kandidáta lze a nelze podrobit podobné zkoušce.

Se zajímavým řešením přišla firma Zappo, která po kandidátech požaduje týdenní zkušební období, na jehož konci úspěšným kandidátům dá na výběr mezi \$3000 na ruku, nebo práci ve společnosti (Tatley, 2015). Sám kandidát tak posoudí, zda mu za to ta práce stojí.

3.2. Zaškolení zaměstnanců

Po konci náborového řízení a úspěšné dohody mezi společností a novým zaměstnancem nastává fáze zaškolení. A ta by měla být stejná pro všechny zaměstnance bez ohledu na zkušenosti a pracovní pozici, ať už je to nový vývojář, designér, účetní, skladník atd. Všichni by se měli seznámit se všemi odděleními a týmy a pochopit, který tým je za co zodpovědný. Tato praxe napomáhá k vytvoření neformální atmosféry uvnitř organizace a zlepšení komunikace napříč týmy, což se v budoucnu může projevit jako veliký přínos. Navíc, noví zaměstnanci se díky tomu dostanou do styku se skutečnou podobou kultury napříč celým podnikem.

Dva týdny se dle autora jeví jako ideální doba pro větší společnost. Během ní by se měl nováček seznámit s většinou pracovišť tak, aby mohl navázat sociální vztah se stávajícími zaměstnanci a ti jej začali brát jako nového člena týmu, a nikoliv pouze někoho, kdo se na chvíli objevil a za chvíli zase zmizí.

Další důležitou částí zaškolovací fáze by mělo být praktické cvičení návrhu nového produktu. Ideálně by se mělo jednat o jedno až dvoudenní workshop, během kterého se účastníci seznámí s agilní metodikou, kterou firma využívá a

zkusí si například vytvořit prototyp mobilní aplikace. Ideální počet účastníků je dle autora 10-12.

Jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, tímto workshopem by si měli projít všichni zaměstnanci bez ohledu na pozici. Získají tak lepší povědomí o tom, jak komplexní celý proces návrhu a prototypování může být. Wolpers se v článku chlubí velmi pozitivní zpětnou vazbou od účastníků.

Závěr

Zařazení kultury mezi priority organizace v období růstu je bez pochyb významným rozhodnutím. Pronikání cizích kultur jakožto následek najímání zaměřeného pouze na zkušenost a bez ohledu na osobnost a nastavení mysli může ohrozit stávající agilní kulturu malé rostoucí organizace. Nicméně, během fáze extrémně rychlého růstu organizace může takový cíl představovat poměrně velkou výzvu. Wolpers uvádí, že při překonání více jak 100% růstu tři roky po sobě se již těžko dá zabránit pronikání nežádoucích kultur do podniku, které začnou samovolně měnit agilní kulturu na tradiční.

Můžete dokonce urychlit tento nežádoucí proces tím, že začnete motivovat jednotlivce, například finančními bonusy. Takové pobídky mají tendenci podporovat osobní agendy, zpevňovat funkční síla a vytvářet půdu pro to, aby se veškeré agilní snahy o budování týmu staly v budoucnu marné.

Pokud si to spočítáte, nábor každého nového zaměstnance bude vyžadovat tři až čtyři týdny času. Zároveň bude vyžadovat nemalou investici do zařízení a školitelů. Bude potřeba také investovat v předstihu, protože škálování vašeho vzdělávacího týmu včas se ukáže být složité. Je tak na zvážení vedení společnosti, zda jsou připraveni tyto investice uskutečnit.

Cíl, jenž byl formulován v úvodu, byl zcela naplněn. Tato práce nemá žádná omezení.

Literatura

- BECK, Kent et al. Principy stojící za Agilním Manifestem. In: *Manifest Agilního vývoje softwaru* [online]. 2001 [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/principles.html>
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692603.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0787968458.
- SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide*. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009. Warren Bennis signature series. ISBN 9780470293713.
- TATLEY, Keith. Zappos – Hiring for Culture and the Bizarre Things They Do. RecruitLoop [online]. 2015 [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://recruitloop.com/blog/zappos-hiring-for-culture-and-the-bizarre-things-they-do/>
- WOLPERS, Stephan. Culture May Eat Agile for Breakfast. In: *InfoQ: Software Development News, Videos & Books* [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/culture-eat-agile-breakfast>