

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2017/2018
Autoři – jméno, příjmení, xname	Alexandra, Kuchtová, kuca02 Marek, Nový, xnovm184 Jan, Nejedlý, nej00
Téma	SCALING AGILE THINKING THROUGH EMPOWERED TEAMS
Datum odevzdání	12.5.2018

Abstrakt

Tato práce se zabývá tématem škálování agilních metodik a splnomocňování zaměstnanců v rámci agilních týmů. Jejím cílem je popsat způsob, jakým toto splnomocňování probíhá, jaký vliv má autonomie zaměstnance na jeho motivaci a popsat postupy agilního škálování.

Klíčová slova

Agilní metodiky, škálování, splnomocňování, autonomie zaměstnanců, vliv vedení, leadership

Obsah

ABSTRAKT	1
KLÍČOVÁ SLOVA	1
OBSAH	Chyba! Záložka není definována.
ÚVOD	3
AGILNÍ MYŠLENÍ, JEHO VÝHODY A NEVÝHODY	3
SPLNOMOCNĚNÍ A AUTONOMIE V RÁMCI TÝMU	5
ŠKÁLOVATELNOST	7
VLIV VEDENÍ NA TÝMOVÝ USPĚCH A NEZBYTNÉ VLASTNOSTI VŮDCE	9
VLIV VEDENÍ NA SCALING AGILE	10
ROZŠÍŘENÍ AGILNÍHO MYŠLENÍ NA DALŠÍ ČÁSTI BUSINESSU	10
ZÁVĚR	Chyba! Záložka není definována.
Zdroje	11

1. Úvod

V dnešní době jsou agilní metodiky hodně využívány, proto se klade důraz na jejich zlepšování a rozvíjení jejich principů. Agilní škálování a splnomocňování zaměstnanců představuje oblast, která je vhodná pro toto detailnější rozvíjení.

Cílem této práce je popsat a zhodnotit, jakým způsobem probíhá škálování agilních metodik ve firmách a zmínit jaké jsou současné nejrozšířenější postupy. Dále chceme zjistit, jaký vliv má splnomocňování na fungování týmu a přiblížit metody, které fungují jako motivace pro zaměstnance. Pro dosažení cíle si formou rešerše si dohledáme dostupné zdroje, zhodnotíme jejich kvalitu a pokusíme se čtenáři co nejsrozumitelněji přiblížit zmíněné téma.

2. Agilní myšlení, jeho výhody a nevýhody

Tradiční techniky vývoje softwaru i přes svou sílu a propracovanost nejsou vždy nejlepší volbou pro malé a pružné projekty, které jsou typické například při vývoji webových aplikací. Největším problémem těchto technik, v rámci našeho kontextu, je příliš velký náklad na byrokratickou režii a současně nedostatečná pružnost na změny.

Zejména v současnosti při tak velkém rozmachu Internetu a obrovské konkurenci je rychlost vývoje velmi důležitým kritériem kvalitních projektů. Každou hotovou funkcionalitu je třeba okamžitě dostat do produkce. Při tak závratné rychlosti rozvoje a změny trendů by se mohlo stát, že odkládané nasazení hotové funkcionality do provozu již v době svého opožděného uvedení nebude vyhovovat aktuálním požadavkům. Stejně, jak rychle se dnes mění trendy a technologie, podobně to může být i se specifikací požadavků.

Konkurenční prostředí vyžaduje adaptaci technik, které umožňují velmi pružně upravovat zadání a cíle projektu.

Historicky poprvé byl agilní vývoj implementován ve společnosti Toyota v roce 1949. Po druhé světové válce bylo třeba obnovit produkci, no Japonský trh potřeboval na rozdíl od Ameriky vyrábět mnoho různých modelů aut s odlišnou výbavou. Z toho důvodů do vývoje zavedly byznys metodu Just in Time (JIT) (Vallo, 2011).

Pod pojmem agilní vývoj si lze představit vývoj, které je rychlý, hbitý, čilý, aktivní a svěží, který nepostává zdlouhavě u jednotlivých fází. Jeho touhou je co nejrychleji postupovat k vytčenému cíli - k dodání fungující aplikace (Kadlec, 2014).

Agilní vývoj softwaru je skupina metodik vývoje softwaru založená na iterativním a inkrementálním vývoji, přičemž požadavky a řešení vznikají na základě spolupráce v sebe-organizovaných (self-organizing) a více-oborových (Cross-functional) týmech. To podporuje adaptivní plánování, evoluční vývoj a dodávky, v předem časově ohraničených intervalech, a podporuje rychlé a pružné reakce na změny. Jedná se o koncepční rámec, který podporuje předpokládané interakce během vývojového cyklu. Tento termín byl zaveden v dokumentu Agilní Manifest v roce 2001 (Agile Manifesto, 2001).

Podle již spomínaného Agilního Manifestu jsou základními hodnotami agilních metodik:

- Interakce a individualita převládá nad procesy a nástroji
- Fungující software převládá nad rozsáhlou dokumentací
- Spolupráce zákazníka převládá nad jednáním o kontraktu
- Reakce na změny převládá nad následováním plánu.

Proto bychom mohli hlavní výhody agilních metodik shrnout do následujících bodů:

- Zákazník vidí, v jakém stavu je vývoj, je jeho součástí

- Předchází se nedostatečnému porozumění specifikace
- Zákazník během vývoje upřesňuje své požadavky, čímž si produkt průběžně dotváří podle svých představ
- Intenzivní komunikace zajišťuje dřívější odstraňování chyb a snižování rizika nedodržení dodávky hotového produktu
- Snižování byrokracie
- Celkové zvýšení efektivity a produktivity

Co se týče nevýhod, je možné za ni považovat potřebu zkušeného vedoucího. Není totiž jednoduché vést tým, bez přesně definovaných požadavků a zároveň bez jakékoliv autority nad tímto týmem. V momentě, kdy se vedoucí týmu snaží příliš přísně řídit svůj tým, projekt selhává, takže důvěra ve vývojový tým je základem. Ze strany vývojového týmu může být náročné se přizpůsobit obrovskému počtu změn, které během celého vývoje nastávají. Změnami je myšleno i přidávání funkcionality, které je náročné při použití agilních metodik uhlídat. Vlastník produktu by neměl zastávat názor, že například SCRUM je nástroj, kterým je možné donekonečna přidávat novou funkcionalitu do produktu.

3. Splnomocnění a autonomie v rámci týmu

Dalším stupněm, který agilní metodiky posouvá ještě výš, je takzvaný "empowerment", nebo ve volném překladu posílení pravomoci, či postavení. Podle Kinicki a Kreitnera je posílení postavení "sdílení stupňů výkonu s nižšími zaměstnanci, aby lépe sloužili zákazníkovi" (Kinicki a Kreitner, 2008). Jednoduše se to dá představit jako zmocnění, nebo poskytnutí zaměstnancům povolení k tomu, aby dali zákazníkům přednost a využili svého tvůrčího talentu k nalezení řešení při vzniku problémů, aniž by museli běžet za vedením a žádat o povolení něco udělat.

Toto posílení pravomocí, nebo také autonomie v rámci týmu, funguje také jako motivace pro zaměstnance, kteří se pak cítí lépe a odvádějí lepší výkony. Susan Fowler identifikuje dva významné objevy, týkající se motivace:

- **Touha prosperovat:** Potřeba najít smysl v naší práci je vrozená v každém z nás. Když naše příspěvky zvyšují efektivitu a cílevědomost, prožíváme větší spokojenost, cítíme se zapojení a produktivní.
- **Setkání s psychologickými potřebami:** Důležité jsou také naše psychologické potřeby, jako jsou kompetence a autonomie, které musí být splněny.

Z toho vyplývá, že jako zaměstnanci, děláme naši nejlepší práci, když máme pocit, že má nějakou hodnotu, nebo význam (Fowler, 2006).

Agilní myšlení je postaveno právě na základě vůdcovství (*leadership*) a je zároveň podpořeno pilíři myšlení, sebeorganizace a praxe. Tyto tři agilní pilíře poskytují důležitý podpůrný rámec pro splnění psychologických potřeb jednotlivce, zmíněných výše.

Na základě tohoto tvrzení by se dalo říct, že autonomní agilní týmy jsou produktivnější a více motivované než jiné tradiční týmové modely. Když dostáváme vlastní svobodu v práci, cítíme se být více zainteresovaní v této práci, protože máme sílu ovlivnit jak proces tak i výsledek. Když cítíme hrdost za dobře odvedenou práci, propojení týmu, jsme více motivovaní k tomu, abychom pracovali ještě lépe. [6]

Na závěr této kapitoly ještě zmíníme 6 způsobů splnomocnění, které podle Kinicki a Kreitnera zaručují úspěch.

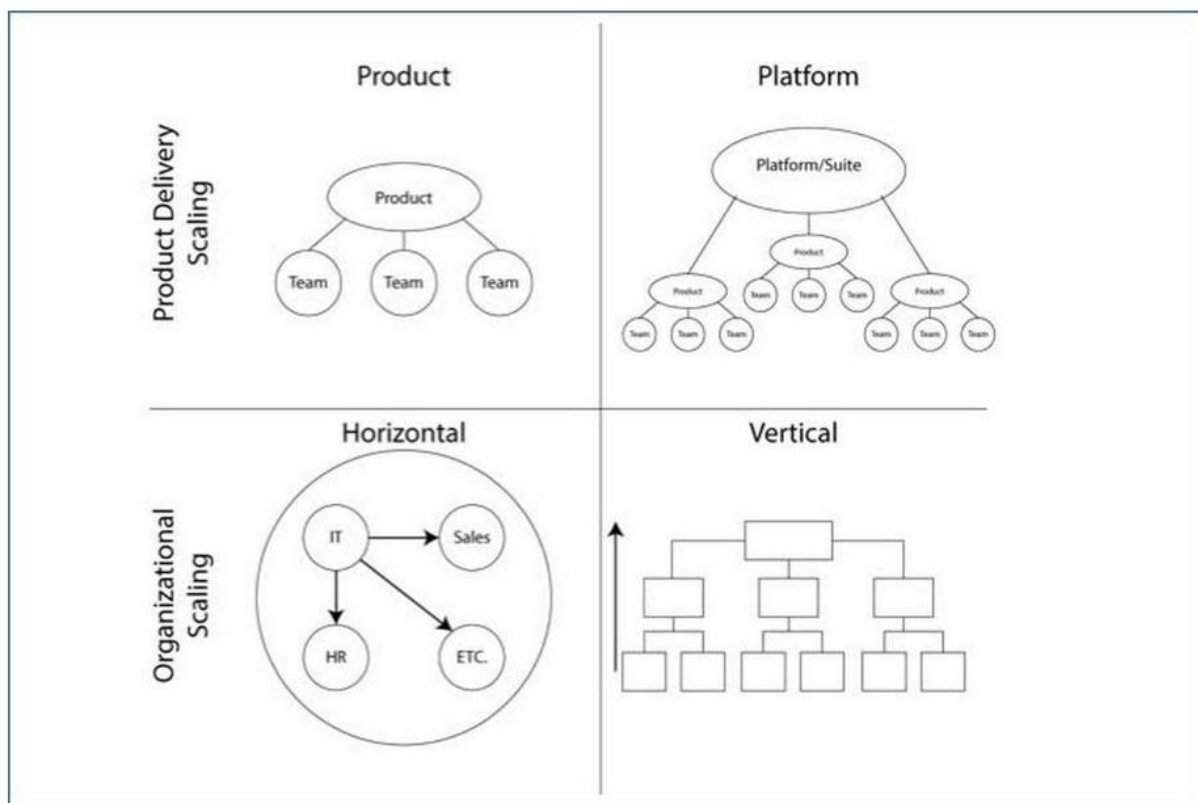
1. **Sdílení informací:** Sdílení informací se zaměstnanci je velmi důležité, protože pomáhá nejen budovat důvěru, ale dává zaměstnancům také důležité informace, které jim umožní, aby se v kritických situacích rozhodovali co nejlépe.

2. **Vytvořte si jasně cíle:** Zjistěte svou vizi, cíle a role. To vám pomůže vytvořit rámec potřebný pro vedení zaměstnanců k tomu, aby mohli rozhodovat o věcech tak, aby byli zákazníci spokojeni.
3. **Učte zaměstnance, že je v pořádku dělat chyby:** Pokud dáváte zaměstnancům pravomoc přijímat rozhodnutí, která pomáhají udržet spokojenost zákazníků, musíte být ochotni odpustit jim chyby a dovolit jim poučit se z těchto chyb. Kritizování zaměstnance, který zkusil něco nového, bude mít za následek jen to, že tí ostatní budou mít strach zkoušet nové věci.
4. **Vytvořte prostředí, které oslavuje úspěchy ale i neúspěchy:** Neoslavujte jen úspěchy, oslavujte a podporujte i zaměstnance, kteří se ocitli v nebezpečí a možná nedosáhli požadované výsledky, ale naučili se cenné lekce, které budou prospěšné pro celý tým.
5. **Podpora vzdělávacího prostředí:** Jedná se o průběžný proces, kdy se týmy zabývají různými situacemi a společně diskutují o tom, jak by se v budoucnu mohly vypořádat s odlišnými výsledky. To je zaručený systém, kterým dosahujeme nových a kvalitních znalostí, učením se novým věcem v průběhu času a analýzou věcí, které jsme udělali v minulosti.
6. **Nechte tým, aby si vytvořil vlastní hierarchii:** K tomu dochází pomalým a pečlivým přenosem odpovědnosti od manažerů do týmů. Může to být velmi strašidelný a obtížný proces, který vyžaduje čas, trénink a mnoho vytrvalosti, aby se jednotlivci sami rozhodli být autonomní (Kinicki a Kreitner, 2008).

4. Škálovatelnost

Představme si situaci, že vysoce postavenému manažeru se zalíbí agilní vývoj aplikací natolik, že se ho rozhodne zavést i v jiných odděleních, nebo na vyšších příčkách organizační struktury. Pravděpodobně to nedopadne zrovna

šťasně. Agilní metodiky byly navrženy čistě pro malé týmy a jejich nasazení ve větším měřítku sebou nese celou řadu komplikací. Při vytváření většího produktu na kterém pracuje hned několik týmů, se můžeme dostat do situace, kdy jsou týmy na sobě závislé a týmy musejí na sebe čekat, tím narůstá i doba trvání celého projektu. Extrémní situací může být zacyklení celého iterativního procesu.[7]



Pod pojmem škálování, si můžeme představit hned několik situací. Prvním případem je, že několik týmů pracuje na tvorbě jednoho produktu. Nebo, pokud máme těchto produktů více, rovno celé platformy(viz.první řádek schématu). Dále lze škálování dělit buď na vertikální, či horizontální.[7]

Horizontální škálování je v principu jen přenos principů agilního přístupu k vývoji SW i do jiných částí organizace, například do marketingu. Pod pojmem

vertikální škálování si naopak můžeme představit přenos principů agilního vývoje do řídicích vrstev organizační struktury.[7]

Náštestí k tomu, aby jsme byli schopni efektivně aplikovat agilní metodiky v rámci celé firmy, nám pomůže řada k tomuto účelu navržených frameworků. Mezi ty nejznámější patří SAFe, LeSS, nebo scrum of scrums.[6]

5. Vliv vedení na týmový úspěch a nezbytné vlastnosti vůdce

Ačkoliv by se mohlo zdát, že autonomní týmy budou skutečně autonomní a nebudou potřebovat vedení, není tomu tak. V praxi totiž žádný autonomní tým se nemůže efektivně řídit, pokud jej v tom vedení nepodpoří. Úspěch celého týmu úzce závisí na schopnost osoby v řídicí pozici a nepřítomnost některé z jeho potřebných vlastností může vyústit v neúspěch celého týmu. Jako nejdůležitější chování správného vůdce patří: vedení příkladem, coaching, zapojení členů do rozhodování, informování členů a viditelný zájem.[6]

Je právě na kvalitách konkrétního vedoucího, aby tyto vzorce chování dokázal efektivně implementovat v rámci řízení svého týmu, aby v maximální možné míře podporovala růst a produktivitu. Příklady takových praktických využití jsou například:[6]

- Podpora povědomí, že každý člen týmu zaujímá uvnitř týmu důležitou pozici
- Postavení potřeb týmu před své vlastní
- Podpora jednotlivých členů týmu k aktivní spolupráci
- Poskytnutí podpory v případě výskytu neočekávaných překážek
- Brát chyby jako možnost k růstu a učit se z nich

Pokud se vedoucí týmu bude řídit výše popsány příklady, každý člen týmu se bude cítit potřebně a budou vnímat svou práci, jako smysluplnou.

6. Vliv vedení na scaling agile

Pokud se tradiční organizace s hierarchickou strukturou rozhodne přejít na agile, bude muset změnit celou svou strukturu, například LeSS framework nelze ani použít v klasické firemní struktuře. S agilními metodikami je spojen zajímavý paradox, že k tomu aby se týmy stali skutečně autonomními, potřebují stále silné vedení a v případě jeho absence, mohou selhat. Proto je ideální, pokud jsou je již implementován určitý způsob řízení.[6]

7. Rozšíření agilního myšlení na další části businessu

S růstající oblíbeností agilních metodik při vývoji SW roste i touha jejich využití v jiných částí businessu. Kdy většina věcí, která by se musela dělat najednou je vytvářena postupně. Krásným příkladem může být využití agilních metodik v rámci přípravy marketingové kampaně. Dříve dostala marketingová společnost zaplacenou za kampaň, kterou navrhla, zprostředkovala a zahájila, celé v rámci jednoho řešení. Dnes se k tomuto typu problému přistupuje poněkud jinak, kdy je marketingová kampaň tvořena inkrementálně a každá část je konzultována se zadavatelem. To přináší maximalní soulad mezi požadavky zákazníka a samotným navrženým řešením.[6]

8. Závěr

Tato práce se zabývala agilními metodikami a jejich škálování ve spojitosti s činnostmi týmů. Všechny vytyčené cíle byly naplněny v původním znění. Při zpracování tohoto tématu jsem se nesetkali s výraznějšími problémy.

Zdroje

- [1] Kadlec, V.: Agilní programování: metodiky efektivního vývoje softwaru. Brno: Computer Press, první vydání, 2004, ISBN 80-251-0342-0, 278 s.
- [2] Kolektiv: Agile Manifesto. Dokument dostupný na URL <http://agilemanifesto.org/> (cit. 6. 5. 2018)
- [3] Vallo, M.: Introduction to methodology and agile management. [Doktorandský kurz], Fakulta informatiky, Masarykova univerzita, 2011.
- [4] Kinicki, A. & Kreitner, R.. Organizational Behavior: key concepts, skills & best practices. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- [5] Fowler, Susan. Why Motivating People Doesn't Work ... and What Does, 2006.
- [6] SCALING AGILE THINKING THROUGH EMPOWERED TEAMS. *Stickyminds* [online]. 2017, **2017**(04) [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.stickyminds.com/better-software-magazine-article/scaling-agile-thinking-through-empowered-teams>
- [7] What Does It Mean To Scale Agile?. *Forbes* [online]. 2016, **2016**(Apr 15) [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/15/what-does-it-mean-to-scale-agile/#4115979478b9>