

Vysoká škola ekonomická v Praze



Q&A on the book Agile People

Autoři práce: Jan Lindovský, Ondřej Šeps a Jan Kodeš

Datum vypracování: květen 2018

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2018
Autoři – jméno, příjmení , xname	Jan Kodeš (kodj05), Jan Lindovský (xlinj13), Ondřej Šeps (sepo01)
Téma	Q&A on the book Agile People

Abstrakt

Podnikové kultury, globální smýšlení a priority zaměstnanců se mění, což znamená, že se musí také rozvíjet vedení lidí a oddělení lidských zdrojů. Pro zajištění toho, aby týmy byly dobře vytvořené, motivované a úspěšné, musí manažeři a pracovníci v oblasti lidských zdrojů vystoupit mimo svou komfortní zónu a přizpůsobit se mladším a novějším způsobům myšlení - musí se stát Agilními.

Klíčová slova

Agile, agile people, agile HR, agile management, agile leadership,

Obsah

Úvod	1
1. Performance management	2
1.1 Goal setting.....	3
2. Agile recruitment.....	3
2.1 Learning and development	5
3. Agile Leadership	6
3.1 Agile management.....	7
3.2 Employee motivation	7
Závěr.....	8
Seznam zdrojů	9

Úvod

Pia-Maria Thoren napsala knihu, ve které zpochybňuje úlohu lidských zdrojů v organizacích, zjišťuje, kde současné postupy nefungují a proč je potřeba je změnit, aby plnili funkci moderního organizačního myšlení. Kniha nabízí nápady, jak strukturovat organizace, jak přijímat, motivovat a vést lidi v moderním podnikatelském prostředí. Autorka čerpá z myšlenek vývoje softwaru za využití agilního přístupu a ukazuje, jak se dá aplikovat daleko za hranice IT odvětví.

Hlavní motivací autorky bylo především to, že HR zastavuje agilní transformaci rigidními a zastaralými procesy v oblasti lidských zdrojů a toto odvětví si není vědomo toho, jak se mají změnit, aby organizace podporovaly s pomocí agilního myšlení. Způsob, jakým HR pracuje ve většině organizací dnes, nebude úspěšný v budoucnosti, kdy organizace bude potřebovat empatické spolupracovníky s jiným myšlením a možností rozhodování namísto mikro-řízení. Organizační kultura a struktury musí být navrženy tak, aby vyváženě řešily budoucí výzvy, které podporují místo toho, aby se navzájem odporovaly. (Hastie, 2017)

1. Performance management

Postupy řízení výkonnosti se od počátku padesátých let postupně zlepšovaly až do konce osmdesátých let. V 90. letech přichází zlom, kdy pracoviště začínají být ovlivňovány novými technologiemi. Byly vytvořeny sofistikované nástroje, které byly založené na hodnocení výkonu a kompetencí. Nicméně postupem času i tyto nástroje začaly být nedostačující, jelikož nedokázaly pokrýt veškeré oblasti řízení lidí.

Agilní řízení výkonu je nástupcem klasického řízení výkonnosti určený pro nový svět práce, který je více kolaborativní, společenský a neustále se měnící. Jednou z nejdůležitějších aktivit je kontinuální zpětná vazba a tedy hodnocení zaměstnance častěji než jednou za rok. Tento styl řízení staví na třech pilířích:

- 1. Mít jasnou vizi a cíl:** Ačkoliv neexistuje jasný rámec, jakým způsobem a z jakých členů má tým být složen, měl by tento tým sdílet společný cíl. Pro stanovení cílů je vhodné využít metodu Objectives & Key Results (OKR). Cíle jsou poté odrazem vize společnosti, její mise a celkové strategie, která je dále rozčleněna na jednotlivé úrovně. S takovou očividností je mnohem snazší vidět vlastní přínos pro tým, ale i na úrovni společnosti. Základním prvkem zájmu je zajistit, aby cíle byly pravidelně nastavovány, sledovány a hodnoceny. Vhodné je využít kvartální, ale i měsíční periodu, z které je snazší reagovat na případné problémy. Proces stanovení cílů by měl být kombinací přístupů top-bottom a bottom up, což činí stanovení cílů opravdu kolaborativní prací.
- 2. Mentoring, chvála a pomoc:** Manažeři se stávají skutečnými lidry ve chvíli, kdy začínají rozvíjet své členy a chválit je za jejich vykonanou práci. Manažer by měl zastávat funkci osobního trenéra, který bude své členy koučovat a povzbuzovat a tím pádem jim usnadnit vyřešení problému či zlepšit jejich dovednosti. Každý člen týmu má svou silnou stránku a je potřeba, aby všichni členové spolupracovali a sdíleli své znalosti v rámci týmu. Jednou z možností jak je možné toho dosáhnout je sdílet zpětnou vazbu. Z tohoto pohledu je vhodné využít 360stupňovou zpětnou vazbu. Jedná se o anonymní metodu hodnocení pracovního výkonu jednotlivce probíhající uvnitř firmy tak, že každý člen týmu je hodnocen svými kolegy, nadřízenými, ale i podřízenými a zároveň hodnotí i sám sebe. Hodnocený tak získá ucelenou zpětnou vazbu. Zpětná vazba může dále sloužit jako nástroj plánování osobního rozvoje a průběžného vzdělávání.

- 3. Transparentnost:** Agilní řízení lidí je celé postavené na transparentnosti. Tradiční hodnocení výkonnosti je citlivé na psychologické předsudky, negativní zpětnou vazbu apod. Pomocí nástrojů agilního řízení je možné zcela tento způsob hodnocení změnit a umístit ho v kontextu s prováděnými úlohami (Krebsbach, 2017).

1.1 Goal setting

Jak již bylo zmíněno výše, pro stanovení cílů v organizaci je vhodné využít jednu z mnoha metod, v tomto případě Objectives & Key results. Základní principy této metodiky jsou:

- **Jednoduchost** – časté nastavování cílů vyžaduje, aby samotný proces byl co možná nejjednodušší. Samotné cíle by měly být taktéž snadno pochopitelné, aby všechny úrovně řízení podniku věděly co je jejich cíl. Znalost cíle vede k vyšší produktivitě a méně času strávených na úkolech.
- **Kratší kadence** – OKR využívá kratší cykly nastavení cílů, nejčastěji se využívá čtvrtletí místo ročního statického plánování, což umožňuje dynamické plánování a rychlejší přizpůsobování se změnám.
- **Open source** – jedná se v podstatě o rámec jakým způsobem lze stanovit cíle, který není jasně stanovený. Firmy mohou využít tu metodu a přizpůsobit ji svým potřebám a kontextu.
- **Pružné cíle** – jsou cíle, které vyvedou tým z komfortní zony a přimějí ho přehodnotit, jakým způsobem tým pracuje a dosáhnout tím maximálního výkonu.
- **Oddělit benefity a hodnocení** - je pro celý proces OKR zásadní. Na rozdíl od Key performance indicators (KPI) jsou OKR odděleny od platů a povýšení zaměstnanců, což umožňuje se plně zaměřit na splnění cílů (Castro, 2015).

2. Agile recruitment

V mnoha ohledech lze agilní přístup považovat za proces kontroly zpětné vazby, kdy kontrolní body jsou formou skupinové zpětné vazby. Pro nábor platí to, že je třeba potvrdit, že náborář nalézá dostatek dobrých kandidátů a manažer nábora souhlasí s testováním každého kroku, než aby čekal až bude příliš pozdě, aby musel začít znovu.

Tento přístup si zakládá na tom, že není důležité hledat spoustu kandidátů, kteří hledají perfektní místo ale spíše o tom najít perfektní kandidáty a poté je najmout.

Agilní přístup zvyšuje pravděpodobnost, že náborář bude schopen dosáhnout náboru vysoce kvalitních kandidátů, za nízké náklady, minimální čas a je schopen vést velmi kvalitní pracovní pohovory. Z pohledu uchazeče to pak znamená to, že najde skvělou práci, která ho uspokojuje a nabízí mu významný karierní růst. (Manola, 2017)

Použití agilního přístupu znamená definovat kontrolní body a sprinty za účelem retrospektivy a zajištění sledování celého procesu. (Benado, 2015)

Obecný postup se dělí do pěti sprintů:

Sprint 1: Definovali úlohu, ne dovednosti potřebné k výkonu práce.

Cílem přijímacího pohovoru je získat všechny, kteří budou hovořit s kandidátem, aby souhlasili se skutečnými požadavky na práci před tím, než se kandidáti najmou. To je snadné, když je úloha popsána jako série výkonnostních cílů, spíše než seznam dovedností a zkušeností. Změna začíná jednoduchou otázkou: "Co musí dělat osoba, která má být v práci, aby byla úspěšná?" Jakmile je k dispozici 4-5 cílů nebo úkolů, které jsou přiměřeně měřitelné, je potřeba se ptát na otázku: "Proč by tato osoba chtěla tuto práci?" "Toto je hodnota zaměstnance neboli EVP.

Tento sprint je u konce, když všichni souhlasí s požadavky na práci, prioritou výkonnostních cílů a EVP je hmatatelný.

Sprint 2: Vypsání pracovních pozic a rozeslání e-mailu, k nalákání pasivních kandidátů

Je zapotřebí minimalizovat dovednosti a zkušenosti v e-mailech a příspěvcích. Zachycení ideálního důvodu pro kandidáta, aby považoval nabídku za zajímavou je dalším podstatným krokem spolu se seznámením s dvěma nebo třemi nejvýznamnějšími úkoly v této práci.

Sprint 3: Během několika dnů se najde několik pasivních kandidátů, kteří nejlépe vyhovují vypsané pozici a jsou vybráni k otestování.

Pokud má osoba zájem, je potřeba jí požádat o napsání motivačního emailu, kde uvede podobné pracovní zkušenosti a úspěchy, jakou jsou žádané v pracovní nabídce. Tím se výběr zúží pouze na kvalifikované osoby.

Cílem najít 6 až 8 vynikajících kandidátů například pomocí LinkedIn Recruiter, kteří by tuto práci viděli jako správný karierní krok.

Sprint 4: Nalezení dostatečně vysoké potenciální vyhlídky

Nalezení 3-4 kandidátů, kteří nejvíce vyhovují nabízené pozici

Sprint 5: Provedení dvoutýdenní posouzení.

Pokud hledání bude trvat dva týdny, měl by manažer nábora hovořit se života schopnými pasivními kandidáty, snaha o získání pozice na trhu se zřetelně projeví a nejsilnější kandidáti projeví svůj zájem

Samozřejmě, že je agilní nábor více než to, co je zde popsáno, ale největším nápadem je to, že pomocí neustálé zpětné vazby a nastavením sprintů a kontrolních bodů každé 2-3 dny je možno zjistit, zda je náborový projekt úspěšný či ne. Pokud tomu tak není, je potřeba se zastavit a zjistit, co je špatně, než se bude pokračovat. (Adler, 2016)

2.1 Learning and development

Dnes žijeme ve světě, který je volatilní, nejistý, komplexní a nejednoznačný. Také tempo, se kterým mění obchodní prostředí, je náročnější než kdykoli předtím. Cíle se vyvíjely od provozní efektivity až po provozní dokonalost, dokončení práce až po dosažení dokonalosti. Všechny tyto myšlenky byly ovládnuty filozofií neustálého zlepšování, kterou podporuje průběžné učení.

Potřebujeme vybudovat organizace, které nejsou jen skvělým pracovním místem, ale také instituce, které se stále vzdělávají. Nejde jen o to nastavit jeden model učení ale přizpůsobit se rozmanitosti obyvatelstva jejich potřebám a preferencím. Budoucnost v poli učení a vývoji zaměstnanců je to, že učení musí být stejně tak agilní jako pracovní prostředí, Učení či vývoj musí být proveden ve správný čas a správnému zaměstnanci. Pokud se naše moderní metody učení nezajímají o všechny tyto, pak nehovoříme o agilním učení. (Youngler, 2016)

Agilní učení se netýká pouze péče o okamžité uspokojení potřeby, ale také o tom, že si společnost pamatuje významný posun ve způsobu, jakým dnes lidé přicházejí ke své kariéře.

Pro organizace je důležité, aby vedoucí pracovníci měli tento posun v mysli a zároveň poskytovali jakoukoli formu učení, a přitom zvažovali, zda se zaměřují především na poskytování takového školení, které zajistí produktivitu zaměstnance a zároveň obohatí jeho život.

Organizace musí mít neustále na paměti, že zaměstnanci pracují ve společnosti pravděpodobně jako prostředek k řešení okamžitých potřeb a čekají na krok do světa a nalezení ideální kariéry, která vyhovuje jejich náladě, a tento fakt nemá nic společného s věkem. K vypořádání s tímto problémem je zapotřebí udržování těchto zaměstnanců. Učení by mělo nejen zvyšovat

odbornost starších zaměstnanců, ale mělo by být dostatečně široké, aby uspokojilo i jejich vášeň a osobní potřeby a touhy.

Je těžké ignorovat, že technologie a digitální evoluce se prolínají všemi aspekty lidského života, včetně toho, jak se učíme. A pokud potřebujeme zůstat na stejné úrovni s tímto rychlým pokrokem, je třeba se přesunout k moderním metodám, kde se učíme o nástrojích a zařízeních, které používáme každý den. Pokud probíhá práce na různých platformách tak učení musí být přístupno stejně tak na všech platformách.

Novější přístupy používají analýzu dat k určení dovedností požadovaných pro konkrétní pracovní pozici. A tyto dovednosti jsou pak navrženy jednotlivým zaměstnancům. A to konkrétně jaký druh vzdělávání a jaké budoucí zaměstnání má pro ně smysl, vzhledem k jejich zkušenostem a zájmům. (Gothelf, 2017)

3. Agile Leadership

Leadership je jednou z nejdůležitějších částí v oblasti lidských zdrojů a v agilním přístupu je na tuto činnost kladen ještě větší důraz. Dnešní “generace Y” má čím dál větší nároky na to, v jaké organizaci mají zájem pracovat. Kritérií je samozřejmě spousta, klíčový je logicky plat, ale lidem stále více a více záleží na tom, jak se vlastně v práci cítí, jací jsou jejich spolupracovníci a jaká je kultura dané společnosti. A právě tyto pocity by měl správný leader sledovat.

“Výborní Agilní Leaderi disponují čtyřmi základními kompetencemi – definovat vizi, motivovat, získávat zpětnou vazbu a implementovat změnu.” (Šochová, 2017). U slova vize se zastavme. Co je to vlastně vize? Může to být samozřejmě to, kam se firma snaží dojít tzn. spojeno s nějakým produktem, ale může to být i vize zaměřená na samotné fungování organizace a její kultury. Z pohledu leadershipu je však nejdůležitější to, aby všichni zaměstnanci tuto vizi znali a byli si jí vědomi. S tím úzce souvisí druhá kompetence leadera a tou je schopnost motivovat. Pokud je vize pro zaměstnance zajímavá a jasná, tak už ona sama postačí na motivaci. Pro zaměstnance je důležité vědomí toho, že pracuje na nějakém cíli organizace a přispívá dané vizi. Jedním z pilířů agilního leadershipu je tzv. vnitřní motivace, která v překladu znamená to, že lidé mají zájem pracovat na vizi dané organizace a to zároveň pomáhá i k samostatnosti jednotlivců či celých týmů. K motivaci může leaderovi dále sloužit i zpětná vazba, která je v agilních organizacích nepostradatelná a bez ní by tyto organizace nebyly agilní, protože by např. nemohly rychle reagovat na různé změny, což je jedním z klíčových aspektů agilních přístupů (Šochová, 2017).

Další klíčovou je schopnost správného vyhodnocování rozhodovacích situací a kdy naopak delegovat rozhodnutí na někoho jiného. S tímto dále souvisí důvěra v ostatní spolupracovníky a předání zodpovědnosti na ně a jejich nápad či řešení. V tomto ohledu je velice důležitý coaching, na který se nejvíce agilní firmy hodně zaměřují. Tento coaching je zaměřen na leadery a hlavním posláním je, aby se daní manažeři naučili lépe pracovat s lidmi. Ve firmách jako DigitalOcean či Cigna jsou tyto naučné programy rozdělené na tzv. “learning sprints”. V těchto sprintech si mohou vyzkoušet různé dovednosti a metody a následně si předávají zpětnou vazbu a různé důležité rady a poznatky. Hlavní myšlenka za tímto coachingem je taková, že pokud někdo zažije kvalitní coaching, tak se stává lepším coachem pro svůj tým. Důležité poznání je tedy takové, že lidé na vedoucích pozicích by neměli zastávat jakousi pozici “poroty” či “soudce” a jen lidi hodnotit a případně tak i demotivovat, ale naopak být podporou, coachem a právě leaderem, který bude motivovat a pomůže jednotlivci či celému týmu dosáhnout jeho potenciálu a tak zlepšit výkon celé společnosti (Tavis, Cappelli, 2017).

3.1 Agile management

Tradiční HR je často zaměřeno na jednotlivce, jejich výkon a jejich potřeby. Dnešní přístup je však takový, že se společnosti strukturují dle projektů a celý management je v podstatě postaven na týmové struktuře. Příkladem může být Microsoft, jehož divize programátorů o 4 000 lidech (produkt Visual Studio Online), pracuje v týmech po 10-12 lidmi ve 3-týdenních sprintech (Denning, 2015).

Výhoda tohoto způsobu je taková, že by v týmu měly panovat dobré vztahy a lidé by si měli vzájemně pomáhat a podporovat se, protože v agilním managementu jsou hodnoceni jako celek a ne jako jednotlivci.

Složení týmů by mělo být vyvážené a spolupracovníci by se k sobě měli charakterově hodit a dobře spolu vycházet. Zde je kladen důraz v případě toho, kdy se nabírá nový člen týmu. Zbytek týmu by se se členem měl seznámit a ideálně ho přátelsky přivítat. Může se jednat např. o malý teambuilding. Obecně je v agilních organizacích kvalitní onboarding proces důležitý, protože zvyšuje vnitřní motivaci přijímaného jednotlivce a o té jsem se již zmiňoval v předchozí kapitole a jak je důležitá z hlediska výkonu jednotlivce i celého týmu (Gieles, Van der Meer, 2017).

3.2 Employee motivation

Jak vidíme, motivace je něco, čím je provázáno dohromady celé agilní HR. S tím se pojí označení spolupracovník. V tradičním HR se většina zaměstnanců či manažerů kouká na druhé

jako na zaměstnance. V agilním organizaci je dle mého názoru lepší označení spolupracovník. Toto slovo správně vystihuje rozdíl těmito způsoby managementu. Spolupracovník je tedy někdo, koho vede vnitřní motivace a tato motivace je spojená s ostatními členy týmu. Spolupracovníkovi by mělo záležet na výsledku celého týmu tzn. na úspěchu svých “spoluhráčů”. K této motivaci značně přispívají týmové bonusy, jak jsem již zmínil výše. Dále by v týmu měla být stanovena i jakási přátelská zpětná vazba, která však může být i negativní (ale konstruktivně kritická), ale je od “spoluhráčů” v týmu, takže by to na daného příjemce kritiky mělo působit motivačně (Tavis, Capelli, 2018).

Jednou z klíčových věcí, které spousta velkých firem zmiňuje, je zrušení ročního hodnocení. Bylo zjištěno, že tato hodnocení nejsou často nijak přínosná a spíše naopak demotivující a nekonstruktivní. Tato hodnocení by měla být nahrazena častou zpětnou vazbou. Ať už se jedná o 360° zpětnou vazbu či “two-way” feedback. Obě tyto metody by měli dávat prostor oběma stranám a výsledkem by neměla být negativní zpráva. Výsledkem by měla být buď pochvala (motivace) nebo kritika (může se jednat i o kritiku leadera) a domluva na tom, jaké změny udělat, aby se obě strany cítily lépe. Zde může leader uplatnit své naučené poznatky z hlediska coachingu. Mimo zpětnou vazbu mohou k motivaci spolupracovníků pomoci i drobnosti, jako např. veřejné sociální ocenění (Slack, společná “zed” ocenění), ale i třeba malá pozornost ve formě lístečku na stole typu “#greatwork” (Háša, 2017).

V neposlední řadě na motivaci pracovníků působí i pracovní prostředí. Můžeme pozorovat spousta firem, jak se stěhují do hezčích a hezčích kanceláří, ve kterých následně nabízí spousty různých “výhod” pro své zaměstnance. Počínaje bufety, snack bary, jídelnami až po tělocvičny, bazény, či různé zábavné prostory se stolním tenisem, virtuální realitou a kulečnickem. V České Republice je dobrým příkladem třeba Avast či menší STRV (Háša, 2017).

Závěr

V této práci autoři detailně popsali tři hlavní oblasti spadající do lidských zdrojů, které využívají agilních principů převzatých z oblasti vývoje softwaru. Práce dokazuje to, že agilní přístupy se dostávají daleko za hranice IT odvětví.

Dnešní doba klade velký důraz na lidské zdroje je proto důležité, aby i společnosti brali tento fakt v úvahu a snažili si co nejvíce uspokojit své zaměstnance ve všech činnostech které v organizaci provádí.

Seznam zdrojů

KREBSBACH, Heather. *Building a winning team with agile performance management* [online]. 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/blog/agile/building-winning-team-agile-performance-management>

CASTRO, Felipe. *Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results* [online]. 2015 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>

HASTIE, Shane. Q&A on the Book "Agile People" [online]. 2017 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/book-agile-people>

THOREN, Pia-Maria. *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*. Lioncrest Publishing (October 13, 2017), 2017. ISBN 9781619616257.

GOBILLOT, Emmanuel. *The Connected Leader: Creating agile organizations for people, performance and profit*[online]. 2007. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Connected-Leader-Creating-Organisations-Performance/dp/074944830X>

BENADO, Yael. *Need top talent fast? Try agile recruiting* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://techbeacon.com/need-top-talent-fast-try-agile-recruiting>

ADLER, Lou. *The 5 Steps of Agile Recruiting That Will Help You Reach Hiring Utopia* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/The-5-steps-of-agile-recruiting-that-will-help-you-reach-hiring-utopia>

YOUNGER, Jon. *How Learning and Development Are Becoming More Agile* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/10/how-learning-and-development-are-becoming-more-agile>

MANOLA, Sharanya. *Why isn't internal hiring as popular as it should be?* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: https://www.peplematters.in/article/talent-acquisition/why-isnt-internal-hiring-as-popular-as-it-should-be-16591?utm_source=peplematters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learnings-of-the-day

GOTHELF, Jeff. *How HR Can Become Agile (and Why It Needs To)* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu.* Praha: Nová beseda, 2016. Co je nového. ISBN 978-80-906089-9-3.

TAVIS, Anna a Peter CAPPELLI. *HR Goes Agile. The New Rules of Talent Management* [online]. 2018, 2018-03-03 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/product/the-new-rules-of-talent-management/R1802B-PDF-ENG>

ŠOCHOVÁ, Zuzana. *Agilní Leader* [online]. 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/agile/agilni-leader/>

DENNING, Steve. *Surprise: Microsoft Is Agile* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/10/27/surprise-microsoft-is-agile/>

GIELES, Hanneke a Wouter VAN DER MEER. *Talent management as the beating heart of an Agile Organization* [online]. 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.scrum.de/talent-management-beating-heart-agile-organization/>

KREBSBACH, Heather. *Building a winning team with agile performance management* [online]. 2017 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/blog/agile/building-winning-team-agile-performance-management>

CASTRO, Felipe. *Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results* [online]. 2015 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>