

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní obor: Informační studia a knihovnictví (7201R001)

Studijní program: Informační studia a knihovnictví (B7201)

Bakalářská práce

Kateřina Krohová

Dopady agilní transformace na kvalifikační požadavky a kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera v segmentu finančních institucí

The impact of agile transformation on qualification requirements and competences
on the roles of Scrum Master and Product Owner in the segment of financial
institutions

V Praze 04. 05. 2022

Vedoucí práce: PhDr. Helena Lipková, Ph.D.

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

Podpis studenta

Poděkování

Za laskavost, ochotu a vstřícnost bych ráda poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Heleně Lipkové, Ph.D. Její zpětná vazba, odborné znalosti i velká podpora byly zásadní pro dokončení mé bakalářské práce. Poděkování patří také mým milým respondentům, kteří byli ochotni se mnou sdílet své zkušenosti.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá dopady agilní transformace na kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera v segmentu finančních institucí, případně dopady na roli projektového manažera. V teoretické části je téma zasazeno do širšího kontextu, jsou vymezeny základní terminologické pojmy, představeny jednotlivé agilní rámce a popsány jednotlivé role projektového řízení i agilního přístupu. Jako příprava pro praktickou část byla provedena rešerše aktuálního výzkumu na dané téma. Praktická část je provedena metodou kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů s respondenty z prostředí finančních institucí, které v posledních letech prošly agilní transformací. Cílem výzkumu je na základě zkušenosti respondentů zjistit dopady agilní transformace na kompetence konkrétních rolí.

Klíčová slova

Scrum Master, Product Owner, produktový vlastník, agilní transformace, dopady, kompetence, kvalifikační požadavky

Abstract

The bachelor thesis deals with the impact of agile transformation on the competences of the roles of Scrum Master and Product Owner in the segment of financial institutions, eventually the impact on the role of project manager. In the theoretical part, the topic is set in a broader context, basic terminological concepts are defined, the different agile frameworks are introduced and the different roles of project management and agile approach are described. As a preparation for the practical part, a search of current research on the topic was conducted. The practical part is based on a qualitative research method using semi-structured interviews with respondents from financial institutions that have undergone agile transformation in recent years. The aim of the research is to identify the impact of agile transformation on the competences of specific roles based on the respondents' experience.

Keywords

Scrum Master, Product Owner, agile transformation, impact of, competences, qualification requirements

Identifikační záznam:

KROHOVÁ, Kateřina. *Dopady agilní transformace na kvalifikační požadavky a kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera v segmentu finančních institucí*. Praha, 2022. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Helena Lipková, Ph.D.

Obsah

Předmluva	9
Teoretická část	11
1 Úvod do problematiky.....	11
2 Kvalifikační požadavky a kompetence	13
3 Projektové řízení	14
3.1 Vymezení základních pojmů.....	14
3.2 Historie a vývoj	15
4 Standardy projektového řízení	17
4.1 IPMA Individual Competence Baseline	17
4.2 PMBoK GUIDE	17
4.3 PRINCE2	18
4.4 Agilní manifest.....	18
5 Hlavní přístupy projektového řízení.....	20
5.1 Tradiční přístup	20
5.2 Agilní přístup	20
6 Agilní transformace.....	22
6.1 Proces transformace	22
7 Agilní rámce pro jednotlivé týmy	25
7.1 Scrum	25
7.1.1 Události	25
7.1.2 Empirické pilíře.....	26
7.1.3 Scrum hodnoty	26
7.1.4 Scrum tým	27
7.1.5 Artefakty	27
7.2 Kanban	28
7.3 Lean.....	28
8 Agilní rámce pro více týmů.....	29
8.1 SAFe.....	29
8.2 Scrum of Scrums	30
8.3 Enterprise Scrum.....	31
8.4 The Spotify model.....	31
9 Role projektového řízení a jejich kompetence	34
9.1 Vymezení pojmů	34

9.2	Projektový tým.....	35
9.3	Projektový manažer.....	36
9.4	DevOps.....	37
9.5	Scrum Master	38
9.6	Product Owner	39
10	Literární řešerše.....	41
10.1	Kompetence agilních rolí a nastavení mysli	41
10.2	Změny role Product Ownera	43
10.3	Scrum Master	45
10.4	Projektový manažer v agilních projektech	46
	Praktická část	47
11	Úvod do výzkumu	47
12	Metodologie	48
12.1	Tematické oblasti polostrukturovaného rozhovoru	48
12.2	Respondenti.....	50
12.3	Etika výzkumu	51
13	Výsledky výzkumu.....	52
13.1	Úvodní otázky	52
13.2	Agilní transformace.....	53
13.3	Scrum Master	54
13.4	Product Owner	58
13.5	Role projektového manažera v agilním prostředí	59
13.6	Podpora vzdělávání	61
14	Diskuse.....	63
14.1	Agilní transformace.....	63
14.2	Scrum Master	63
14.3	Product Owner	64
14.4	Role projektového manažera v agilním prostředí	65
14.5	Podpora vzdělávání v agilních institucích.....	65
15	Závěr	66
	Použité zdroje.....	69
	Seznam obrázků	72
	Seznam příloh	73

Předmluva

S agilním přístupem jsem se poprvé setkala před třemi lety, kdy jsem se přihlásila k dobrovolné aktivitě v mém zaměstnání. Jednalo se o projekt implementace nového CRM systému (Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky), který byl řízen agilně. Postupem času jsem se stala součástí agilního týmu. Tento konkrétní projekt byl nejúspěšnějším projektem, kterého jsem se účastnila. Během jednoho a půl roku jsme měli k dispozici MVP (Minimum Viable Product, minimální životaschopný produkt) a dodnes pracujeme na dodání další přidané hodnoty produktu. Zda úspěch souvisel s agilním přístupem, konkrétním použitým rámcem, nebo se jen vše prostě povedlo, nevím, ale v každém případě jsem se díky této zkušenosti začala zajímat o agilní přístup, který je možné implementovat i mimo projektové řízení. Stala jsem se také členem týmu, který má za úkol šířit agilní hodnoty a principy dále do instituce.

Naskytla se mi také příležitost absolvovat kurz CSM – Certified Scrum Master, který jsem úspěšně zakončila testem, na jehož základě jsem získala certifikaci platnou dva roky. Certifikací to ale nekončí, stále se zajímám o dění v agilním světě, sleduji aktuální trendy a dokonce se rozhlížím po nové pracovní příležitosti, kde bych se stala Scrum Masterem na plný úvazek.

Nemohu se ovšem ubránit pocitu, že Scrum Master je vnímám jen jako nástupce projektového manažera a Product Owner je jen doplňující role a občas se po něm požaduje rozhodnutí, pokud mu na to zbývá čas. Tento můj pocit pramení z finanční instituce, která agilní transformaci neprošla, snaží se jen o implementování agilních principů, ale také z inzerátů nebo pohovorů, které jsem u obdobných institucí absolvovala. Je to jiné v institucích, které agilní transformaci prošly? Změní se požadavky na role Scrum Mastera a Product Ownera a jejich kompetence? Jaký dopad bude mít transformace na projektového manažera? Potřebují ho agilní instituce?

Segment finančních institucí je specifický, protože existuje potřeba projektů a aktivit, které se vyrovnávají se změnami v zákonech a mají zaručit soulad s legislativou. Další specifikum je reportování regulátorovi, kterým je Česká národní banka. To vše jsou aktivity, kde se efektivnější a rychlejší způsob dodání nebo MVP hledá těžko. Tato skutečnost byla, společně se získanou dlouholetou praxí ve finančním segmentu, důvodem zaměření se právě na tento segment.

Velkou výzvou v bakalářské práci jsou anglické pojmy, které se prolínají celým projektovým řízením i agilním přístupem. Hned v předmluvě se vyskytují pojmy, které se běžně do češtiny nepřekládají, protože se v praxi nepoužívají. Konkrétně pozice Scrum Master nemá žádný český ekvivalent. Product Owner už se řídce vyskytuje v překladu jako produktový vlastník. Obě role budou blíže představeny v následujících kapitolách. Pro zachování konzistence a srozumitelnosti celého textu je využito běžně užívaných pojmů z praxe. U prvního výskytu cizího pojmu je zpravidla v závorce uveden nejbližší překlad do češtiny. V případě zkratky je v závorce napřed uveden pojem rozepsaný a až následně přeložený. U názvu pozic a pojmů, které se často vyskytují zkráceně, například Scrum Master bývá označován pouze zkratkou SM, jsou uvedena první písmena jednotlivých slov pojmu velkým písmenem.

Bakalářská práce obsahuje od předmluvy po závěr 105 863 znaků s mezerami, což je přibližně 59 normostran. Seznam použité literatury je zpracován dle normy ČSN ISO 690:2011 a pro větší přehlednost je číslován. Citace v textu jsou odkazovány Harvardským systémem (uvedení jména autora a roku vydání citovaného zdroje v kulaté závorce za citací).

Teoretická část

1 Úvod do problematiky

Projektové řízení se stalo nezbytnou součástí institucí, které chtějí reagovat na změny a digitalizaci, protože je to právě „úspěšnost projektů, která vede k tomu, že organizace dosahuje obchodních výsledků, a proto, je projektové řízení strategií, jejíž prostřednictvím organizace realizují své cíle a úspěch“ (Salameh, 2014).

Pro zachování úspěšnosti projektů je nutné, aby se i projektové řízení vyvíjelo a reagovalo na aktuální trendy například rychlý vývoj a šíření informačních a komunikačních technologií (Information and Communication Technologies, dále jen ICT). Digitální transformace, fenomén posledních let, má významný podíl na rozšiřování agilního přístupu v projektovém řízení. Buchalcevodá a Doležel (2019) uvádí, že „tradiční metody vývoje softwaru, které neřeší dobře výzvy spojené s digitální transformací, jsou nyní nahrazovány agilními přístupy k vývoji softwaru, které díky svým pragmatickým přínosům a schopnosti vyhnout se chybám v projektu jsou nástrojem realizace digitální transformace.“

Agilní přístup je asociován s vývojem softwaru a je pravda, že „z historického hlediska se agilní přístup nejrychleji rozšířil právě v oblasti IT. Je však široce a úspěšně používán v mnoha dalších kontextech, z nichž některé mají jen malé technologické prvky“ (Rigby et al., 2020). Kozarkiewicz (2020) ve svém výzkumu také upozorňuje, že „tento trend se neprojevuje pouze v projektech spojených s ICT, ale například i v bankovních institucích“ (Kozarkiewicz, 2020).

V posledním zveřejněném průzkumu společnosti Digital.ai The State of Agile Report, který je již patnáctý v řadě, odpovědělo celkem 94 % respondentů, že jejich společnost praktikuje agilní přístup. Celkově se průzkumu účastnilo 1 380 respondentů z více než 100 zemí. Nejvíce zastoupená pozice respondentů v daných institucích je Scrum Master nebo Internal Coach (interní kouč), a to z 38 %. Pro potřeby této bakalářské práce je potřeba zmínit, že 13 % respondentů uvádí, že pracují na pozici projektového nebo programového manažera (Digital.ai, 2022).

Je obvyklou praxí, že Scrum Master nebo Product Owner je stále vnímám jako projektový manažer, který často vystupuje jako Scrum Master v agilně řízených projektech. A právě otázce, jaká je role projektového manažera, Scrum Mastera i Product Ownera ve finančních institucích, které prošly agilní transformací a jaký dopad má na kompetence zmíněných rolí, se tato bakalářská práce bude věnovat. Předtím než se přistoupí k samotnému tématu projektového řízení, agilnímu přístupu a konkrétním rolím, bude nutné vymezit pojmy kvalifikační požadavky a kompetence.

2 Kvalifikační požadavky a kompetence

V názvu bakalářské práce i v jejím návrhu je uvedeno, že se bude zabývat dopady agilní transformace na kvalifikační požadavky a kompetence jednotlivých rolí. Bližším seznámením s definicí těchto pojmů vyšlo najevo, že neexistuje jednotný pohled odborníků na to, zda se jedná o rozdílné pojmy, nebo jsou naopak ekvivalentní. Protože výzkum bude prováděn v českém prostředí, bude tato bakalářská práce vycházet z definice národní autority pro vzdělávání, která uvádí, že se jedná o pojmy ekvivalentní (Národní ústav pro vzdělávání, 2022). Dále budou zmiňované pouze dopady na kompetence jednotlivých rolí. Dalším ekvivalentním výrazem pro kompetence je způsobilost (Národní ústav pro vzdělávání, 2022).

3 Projektové řízení

Ve třetí kapitole jsou vymezeny základní pojmy z oblasti projektového řízení a stručně představena historie a vývoj projektového řízení.

3.1 Vymezení základních pojmů

PMBok definuje **projektové řízení** jako „*aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na aktivity projektu s cílem splnit požadavky projektu*“ (PMI, 2000). Doležal popisuje projektové řízení obdobně „*jako soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak projekt řídit*“ (Doležal et al., 2016). V českém prostředí se můžeme setkat také s termínem projektový management, zkráceně PM. V této bakalářské práci bude preferován termín projektové řízení.

Základním pojmem projektového řízení je **projekt**, který je dle PMBoK definován jako „*dočasné úsilí o vytvoření jedinečného produktu nebo služby. Je tedy dočasný, jedinečný a postupně zpracováváný, také má předem určený začátek a konec, kterým je dosažení cíle projektu*“ (PMI, 2000).

Proces je, naproti jedinečnosti projektu, opakující se soubor akcí, který není unikátní, ani časově ohraničený, ale také vede k výsledku.

Jako soubor jednotlivých projektů je označován **program**, který má svou komplexností více možností a výhod oproti samotnému projektu, a to například ve sdílení a efektivnosti využití zdrojů projektů (Svozilová, 2016).

Zainteresovaná strana (stakeholder) je skupina nebo jednotlivec, která může ovlivnit průběh a výsledek projektu nebo projekt může ovlivnit jejich zájmy. Vyskytuje se také pojem zájmová skupina a je důležité, aby byla informována v průběhu trvání celého projektu (Doležal et al., 2016).

V této kapitole byly vymezeny jen základní pojmy k tématu projektového řízení. K definování dalších pojmů bude docházet i v dalších kapitolách.

3.2 Historie a vývoj

Projekty znalo lidstvo mnohem dříve, než byly položeny základy teorie projektového řízení. Častým příkladem velkých projektů, bez definovaných metodik a nástrojů, jsou pyramidy stavěné již ve starověku nebo Velká čínská zeď vybudována okolo 16. století. Nicméně v rámci této bakalářské práce bude podrobněji nahlíženo na historii a vývoj až od 20. století.

Moderní projektový management lze dle Kwaka (2003) rozdělit do 4 období, které popisuje charakteristickými nástroji a reprezentujícími projekty daného období.

První období v rozmezí let 1900 - 1958 je spojováno zejména se vznikem Ganttova diagramu, nástroje pro řízení času a kapacit, který je používán dodnes, a který pomáhá nahlížet na projekt jako na dílčí úkoly a znázorní tak jejich závislosti, což usnadňuje plánování projektu (Seymour, Hussein, 2014).

Druhé významné období pro rozvoj moderního projektového řízení Kwak (2003) určuje lety 1958 – 1979. Jedná se o období velkého technologického pokroku, kdy byla představena první automatická kopírka od Xeroxu, vyvinut programovací jazyk UNIX a byla založena společnost Microsoft. Reprezentativní projekt tohoto období je Apollo project amerického národního úřadu pro letectví a vesmír, zkráceně NASA (National Aeronautics and Space Administration). Nejdůležitější nástroje, které Kwak (2003) řadí do druhého období, jsou CPM (Critical Path Method) a PERT (Program Evaluation and Review Technique), metody a techniky pro práci s plánováním časové náročnosti projektů.

Během třetího období, v 80. a 90. letech, došlo k rozšíření víceúčelových osobních počítačů, které umožnily vývoj softwarů pro efektivnější zpracování dat a informací k jednotlivým projektům (Seymour, Hussein, 2014), což také znamenalo snadnější přístup k teorii i nástrojům projektového řízení.

Poslední období se dle Kwaka (2003) začalo datovat okolo roku 1995. Typické je zejména rozvojem internetových technologií, ale také dalších ICT. Toto období se nazývá „vznik nového prostředí“¹.

Všechny nástroje a reprezentující projekty z výše popsanych období pomáhaly k rozvoji sjednocené teorie, metodik a standardů projektového řízení. V období velkého technologického pokroku, tedy ve druhém období, vznikla v roce 1965 první světová asociace projektového řízení International Project Management Association, dále jen IPMA. V roce 1969 pak byla ve státě Georgia podepsána zakladatelská listina Project Management Institute, dále jen PMI, což je další světově uznávaná instituce zabývající se projektovým řízením. Pod záštitou IPMA vznikl standard IPMA Individual Competence Baseline, také ICB, a PMI vydala průvodce procesy projektového řízení: The Project Management Body of Knowledge, také PMBoK. Ve třetím období vznikl dodnes velmi rozšířený standard PProjects IN Controlled Enviroments, zkráceně PRINCE, který byl ve čtvrtém historickém období zobrazen a rozšířen do verze PRINCE2.

Dalším milníkem pro historii projektového řízení je rok 2001, kdy *„se sešla skupina sedmnácti zkušených vývojářů, aby se podělila o poznatky takzvaných odlehčených metod vývoje (anglicky lightweight development methods), které přejmenovali na agilní a vytvořili jednoduchý soubor principů, které tento proces definují“* (Rigby et al., 2020). Byl tak sepsán agilní manifest pro vývoj softwaru, anglicky Manifesto for Agile Software Development, který je aktuálně dostupný v 68 jazycích z webové stránky agilemanifesto.org.

¹ Creating a new environment

4 Standardy projektového řízení

Všechny standardy mají spíše doporučující a podpůrný charakter. Nejedná se o přesně definovaná pravidla, která je instituce povinna následovat. Je naopak celkem běžné, že si konkrétní instituce přístup k projektovému řízení upravují tak, aby odpovídal konkrétní strategii a kultuře v instituci. Institucím ale pomáhá vyhnout se problémům, které se během projektu mohou objevit, a které jsou navíc již známé, popsány a existuje vhodný postup, jak jim předejít. Některé standardy jsou zaměřené na projekt a jeho procesy a jiné se zaměřují více na konkrétní role, jako například standard od IPMA.

4.1 IPMA Individual Competence Baseline

Jak je zmíněno dříve, první a tedy i nejstarší světová asociace projektového řízení je IPMA a působí zejména v Evropě, Asii a arabských zemích. Standard vydávaný IPMA je znám jako IPMA Individual Competence Baseline, dále jen ICB, v současnosti ve verzi 4 jako ICB4. Tento standard je nazýván kompetenční, protože se zaměřuje na potřebné kompetence projektového, programového a portfolio managementu (Doležal et al., 2016).

ICB4 definuje tři kompetenční oblasti, které jsou platné pro tři domény: projekt, program a portfolio. Každá oblast je pak rozdělena do několika elementů kompetencí tak, aby byl zachován soulad s projekty, programy a portfoliem.

4.2 PMBoK GUIDE

PMI si roku 1993 schválila vlastní proces stanovování standardu, který je postupně aktualizován. Posledním vydaným standardem je The Standard for Project Management ANSI/PMI 99-001-2021 a je součástí publikace PMBoK GUIDE - Seventh Edition, která poskytuje rámec pro aplikaci standardu (PMI, 2022). Průvodce PMBoK GUIDE byl pod názvem PMBoK poprvé vydán v roce 1987, nicméně diskuze i práce na dokumentu probíhala již od roku 1976. V roce 1996 vyšel v nové verzi a již pod celým aktuálním názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Standard je vydáván v souladu s mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO, the International Organization for Standardization) a směrnicemi pro tvorbu standardů stanovenými americkým národním standardizačním institutem (ANSI, American National Standards Institute) (PMI, 2000).

4.3 PRINCE2

Původní standard z roku 1989 byl zaměřen na projekty informačních systémů státní správy. V roce 1996 došlo k rozšíření s dopadem na všechny typy projektů a v současnosti se jedná o standard používaný vládou Spojeného království, který je ale rozšířený také v soukromém sektoru, a to i mimo Spojené království (Axelos, 2022). PRINCE2 lze definovat spíše jako detailní metodiku, která popisuje principy, oblasti, jednotlivé role a procesy projektu.

4.4 Agilní manifest

Agilní manifest není standard, ani rámec, který by aplikoval agilní přístup. I přesto je pro agilní přístup natolik důležitý, že má své místo v kapitole věnované právě standardům. Agilní manifest představuje čtyři základní hodnoty, ke kterým dospělo sedmnáct zkušených vývojářů, a dvanáct principů stojících za tímto manifestem. Agilní hodnoty jsou:

„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji

Fungující software před vyčerpávající dokumentací

Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě

Reagování na změny před dodržováním plánu“ (Beck et al., 2001)

Hodnoty určují, co má přednost a je v agilním přístupu nejdůležitější, neznamena to ale, že hodnoty na pravé straně přestávají existovat. Hodnoty si musí osvojit a následovat celá instituce a také její jednotlivci, je potřeba změnit nastavení mysli (z anglického mindset). Stejně jako je důležité osvojit si agilní hodnoty, tak je nezbytné řídit se následujícími dvanácti principy:

„Naši nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.

Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.

Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.

Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.

Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.

Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.

Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.

Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.

Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.

Jednoduchost--umění maximalizovat množství nevykonané práce--je klíčová.

Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.

Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti“ (Beck et al., 2001).

5 Hlavní přístupy projektového řízení

V této kapitole budou detailněji představeny dva nejznámější přístupy řízení projektů. Pro potřeby rozlišení přístupů a metodik projektového řízení je potřeba se seznámit s definicí životního cyklu projektu. Jedná se o řadu fází, kterými projekt prochází od svého zahájení až po jeho dokončení. Tyto jednotlivé fáze mohou být **sekvenční** (také postupné), **iterativní** nebo se mohou překrývat. Projektový životní cyklus pak lze dělit na **prediktivní** a **adaptivní** (PMI, 2017).

5.1 Tradiční přístup

Prediktivní životní cyklus je charakteristický pro tradiční přístup k projektovému řízení, nejběžněji prezentovaný metodou waterfall (vodopádový model). Prediktivní životní cyklus znamená, že rozsah, čas a náklady projektu jsou naplánovány na začátku projektu, stejně jako veškeré požadavky. V případě, že nastanou změny během projektu, je nutné analyzovat tyto změny a hlavně jejich dopad na rozsah, časování a náklady projektu. Pokud dojde ke schválení změn, je potřeba vypracovat nový plán projektu. Pro tradiční přístup jsou typické sekvenční fáze, to znamená, že plynou lineárně jedna za druhou. Odtud je odvozen i název pro nejrozšířenější metodu tradičního přístupu waterfall, kdy jednotlivé fáze postupují od dokončení jedné k zahájení druhé (Fagarasan et al., 2021).

Definice a analýza všech požadavků projektu na začátku je nezbytný předpoklad pro správné naplánování projektu, avšak pro zákazníka může být těžké správně definovat všechny požadavky ještě před oficiálním zahájením projektu. Navíc mohou nastat změny v průběhu projektu, které nelze ovlivnit například změny v legislativě. Pro tyto případy se může tradiční přístup stát nevyhovujícím, a proto zejména pro projekty z oblasti vývoje softwaru je často zvolen agilní přístup, který se změnami pracuje efektivněji.

5.2 Agilní přístup

Pro agilní přístup jsou typické iterace, tedy krátké časové úseky, které se stále opakují a výstupem je dílčí přírůstek, nazývaný také inkrement, jenž by měl mít přidanou hodnotu pro zákazníka. Na inkrementu pracuje a zodpovídá za něj celý tým během jedné iterace. Tým si sám určuje, jak velká část celého rozsahu projektu bude obsahem dané iterace. Agilní přístup je dále charakteristický

svou flexibilitou, která se projevuje zejména v přijímání změn, jež jsou v agilním přístupu rychle přijaty a zapracovány. Jedná se o adaptivní životní cyklus, to znamená, že proces plánování a analýzy probíhá vždy v rámci iterace. Délka iterace je určována individuálně a přizpůsobuje se potřebám vývojového týmu. Dalším charakteristickým prvkem agilního přístupu jsou multifunkční (cross-functional) týmy, které jsou samoorganizované (self-organized) (Šochová, Kunc, 2019; Doležal et al., 2016).

Nejrozšířenější metodikou agilního přístupu je Scrum. Scrum je zkratka z anglického slova scrummage, což je taktické postavení hráčů obou týmů během hry ragby. Název Scrum se do češtiny nepřekládá. Z průzkumu společnosti Digital.ai (2022) vyplynulo, že Scrum používá 66 % respondentů a dalších 9 % používá hybridní metodiku ScrumBan. Nejčastěji používané agilní metodiky jsou popsány v kapitole 7 a 8.

6 Agilní transformace

Agilní přístup je spojován s vývojem softwaru, avšak původ má agilní přístup mimo tuto oblast. V roce 1930 vznikly takzvané PDSA (Plan-Do-Study-Act) cykly, které se staly inspirací pro vytvoření výrobního systému japonské automobilky Toyota, z níž vzešla agilní metoda LEAN (Rigby et al., 2016).

Roku 1986 vyšel článek v Harvard Business Review s názvem „The New Product Development Game“² popisující přístup výrobců, kteří přicházejí s inovacemi rychleji a úspěšněji než jiní. Pro tento přístup zvolili autoři článku přirovnání k americkému sportu ragby, kde úspěšnost hráčů spočívá ve spolupráci týmu, který má stejný cíl. Tradiční přístup tak staví do kontrastu se sekvenčními metodami, kde je tým rozdělený na jednotlivce dle specializací na konkrétní oblast (Rigby et al., 2016).

O několik let později dostává Jeff Sutherland, dnes známý jako jeden ze zakladatelů agilního manifestu, složitý úkol, vyvinout nový produkt během velmi krátké doby. Postupně tak vyvinul Scrum rámec, který postavil na krátkých schůzkách denní scrum (daily scrum). Pro ty našel inspiraci v Bell Labs a na týmovém přístupu ze sportovní hry ragby (Rigby et al., 2016). Jak je vysvětleno dříve v této práci, název metodiky Scrum se odkazuje na konkrétní postavení hráčů právě ve hře ragby. Roku 1995 tuto novou metodu vývoje softwaru poprvé publikoval veřejnosti a v roce 2001 vznikl agilní manifest. Přívrstev agilní byl inspirován konkrétní knihou s názvem „*Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Customer Enrichment*“³, která uváděla příklady společností hledající cesty, jak se přizpůsobit dynamickému prostředí na trhu (Rigby et al., 2016). Synonymem a zároveň překladem pro agile je přídavné jméno aktivní, což je nezbytná vlastnost v současné době plné změn, kde získává agilní přístup čím dál více prostoru.

6.1 Proces transformace

Agilní transformace není konkrétní bod, kterého instituce dosáhne a stane se agilní. Agilní transformace je dlouho probíhající změna přístupu k projektovému řízení, ale také změna organizační struktury, procesů, personálního řízení a hlavně nastavení mysli všech členů instituce.

² Hra na vývoj nových produktů

³ Agilní konkurenti a virtuální organizace: Strategie k obohacení zákazníků.

Je to změna, kterou nelze dokončit, protože „*agile je jen cesta, jak dosáhnout strategických cílů instituce*“ (Šochová, Kunc, 2019).

V momentě, kdy instituce stojí před rozhodnutím, zda měnit přístup a stát se agilní, je potřeba znát odpovědi na otázky proč chce něco měnit, co chce měnit a také jak. Instituce by měla zároveň mít jasnou vizi, která pomáhá držet správný směr k vytyčenému cíli.

Nejčastější důvody, proč chtějí instituce přístup měnit, jsou problémy v jedné z následujících oblastí:

- „*Spokojenost zákazníka*“
- *Produktivita*
- *Time to market* (doba dodání na trh)
- *Spokojenost týmu*
- *Týmová spolupráce*
- *Komunikace s ostatními*
- *Neustálé zlepšování*
- *Efektivita*
- *Kvalita*
- *Reakce na změnu*
- *Zpětná vazba od zákazníků*
- *Předvídatelnost dodávky*“ (Šochová, 2018)

Jakmile si instituce stanoví oblasti, kde má největší problémy, může se na ně zaměřit při zhmotňování své vize, která ji bude provázet po celou transformaci. Pokud neidentifikuje problém v žádné oblasti, pravděpodobně není potřeba nic měnit.

Dále je nutné vědět, jakým způsobem bude změna probíhat. Rozhodování záleží na různých faktorech například velikost a směřování instituce, důvod změny, ale také zda změna přichází od vrcholného managementu směrem dolů ke koncovým zaměstnancům, nebo naopak se najdou nadšení agilní příznivci mezi zaměstnanci a postupným šířením agilního myšlení se budou snažit docílit změny celé instituce. Tyto dva přístupy se nazývají Top-down (shora dolů) a Bottom-up (zdola nahoru).

Agilní transformaci může usnadnit předem definovaný škálovací rámec (scaling framework), ty nejrozšířenější jsou představeny v kapitole 8. Nicméně jedním ze znaků skutečně agilní firmy je

dle Denninga (2017), že nespolehá na škálovací rámec, protože tyto definované rámce mohou přinést právě velkou míru byrokracie a hierarchického přikazování, což není pro agilní přístup běžné (Denning, 2017).

7 Agilní rámce pro jednotlivé týmy

Agilní přístup není o přesných postupech a metodikách. Jedná se o doporučené rámce, které můžeme rozdělit dle aplikace na jednotlivé týmy nebo na více týmů. V této kapitole budou představeny nejrozšířenější rámce používané v agilním přístupu pro jednotlivé týmy.

7.1 Scrum

Scrum je definován jako rámec, který pomáhá institucím vytvářet hodnotu pomocí konkrétních událostí, empirických pilířů, hodnot, rolí a takzvaných artefaktů (Schwaber, Sutherland, 2020). Jelikož je tato bakalářská práce zaměřena na role vycházející ze scrum rámce a jedná se o nejpoužívanější agilní rámec (Digital.ai, 2022) je této metodice věnována celá kapitola, ve které bude scrum podrobněji vysvětlen.

7.1.1 Události

Pro scrum je definováno 5 událostí probíhajících v rámci každé iterace, která je nazývána **sprint**. Sprint je krátký, fixní a pravidelně se opakující časový úsek, během kterého je dodána hodnota. Pravidelnost sprintu přináší předvídatelnost, krátký časový úsek umožní rychlejší zpětnou vazbu a tím i rychlejší poučení se. Sprint se zpravidla nestanovuje na delší časový úsek než čtyři týdny (Březina, 2020).

Každý sprint je zahájen **plánováním** (sprint planning), jehož úkolem je stanovit cíl sprintu, tedy co a také jak to bude vykonáno. Výsledkem plánování je sprint backlog (seznam požadavků), kterému se budeme věnovat samostatně u scrum artefaktů.

Další událostí je **denní scrum** (daily scrum nebo stand-up). Ten slouží k zodpovězení tří otázek: co jsem dokončil včera, co budu dělat dnes, a zda existují překážky k dokončení úkolů. Probíhá každý den nejlépe ráno a neměl by trvat déle než 15 minut. V případě, že je identifikována překážka, nehledá se řešení v rámci denního scrumu, ale naplánuje se samostatná schůzka. Denní scrum nám připomíná společný závazek k dosažení cíle sprintu a pomáhá identifikovat případné překážky (Šochová, Kunc, 2019).

Vytvořená hodnota a odvedená práce během sprintu je prezentována během události zvané **sprint review** (revize sprintu). Účastní se jí celý tým, včetně zákazníka a zainteresovaných stran, jimž tým představí inkrement daného sprintu. Zároveň je tato událost příležitostí pro úpravu produktového backlogu a dohody na dalších úpravách produktu na základě zpětné vazby na dodaný inkrement i komplexně na celý dodaný produkt.

Rychlá zpětná vazba je základním prvkem celého agilního přístupu, proto po sprint review následuje ještě **sprint retrospektiva** (sprint retrospective), jež umožňuje týmu identifikovat překážky, které mu brání stát se lepším a rychlejším. Zároveň ale také zjistí, co již funguje správně a v čem by tým měl pokračovat (Březina, 2020). Všechny události pomáhají dosáhnout lepších výsledků a jsou podporovány takzvanými empirickými pilíři.

7.1.2 Empirické pilíře

Empirické pilíře jsou dle Schwabera a Sutherlanda (2020) celkem tři. Prvním pilířem je transparentnost, druhým kontrola a třetí pilíř je přizpůsobení. **Transparentnost** umožní správné rozhodování a také nezbytnou **kontrolu**, která pomůže včas odhalit překážky a umožní se včas **přizpůsobit**. Empirické pilíře pomáhají budovat vzájemnou důvěru Scrum týmu, je ale nezbytné, aby tým následoval také pět scrum hodnot (Schwaber, Sutherland, 2020).

7.1.3 Scrum hodnoty

Scrum hodnoty jsou **odhodlanost, soustředění, otevřenost, respekt a odvaha**. Následování hodnot jednotlivci během práce, jednání i chování umožňuje týmu být agilní (Scrum Alliance, 2022). V praxi jsou známější hodnoty z agilního manifestu. Pro správné fungování scrum týmu je potřeba, aby každý jednotlivec následoval i scrum hodnoty. Jen tak se vytvoří pevný tým, který si důvěřuje a je schopný podávat ty nejlepší výkony, obdobně jako v ragby, odkud pojmenování pro scrum pochází, jak bylo řečeno v předchozích kapitolách. „*Je to často nestabilita týmu, která vytváří dojem chaosu, a často vede k neúspěchu agilního přístupu, nebo celé transformace*“ (Březina, 2020).

7.1.4 Scrum tým

Scrum tým se vždy skládá ze tří rolí, a to Scrum Mastera, Product Ownera a DevOps. Pro roli Scrum Mastera neexistuje český ekvivalent, Product Owner se občas vyskytuje v překladu jako produktový vlastník a DevOps, z anglického developers, se může překládat jako developeři nebo také vývojový tým. Konkrétněji se těmto rolím věnuje kapitola 9.

7.1.5 Artefakty

Nástrojů, které se ve scrumu používají k dosažení cílů, je více, ale Průvodce Scrum (The Scrum Guide) jen tři z nich pojmenovává jako artefakty a definuje k nim vyplývající závazky.

Prvním artefaktem je **produktový backlog** a závazkem k němu je produktový cíl (product goal). Produktový seznam požadavků, stejně jako vše ve scrumu, musí být transparentní, tedy přístupné všem. Zodpovědný za správu produktového backlogu je Product Owner (Schwaber, Sutherland, 2020). Je důležité si určit, co je tím produktem, který dodáváme. Každý produkt má pouze jeden produktový backlog, jenž obsahuje seznam položek, které představují konkrétní funkcionalitu výsledného produktu. „*Nejčastější forma zápisu položek backlogu je User Story*“ (Šochová, Kunce, 2019). User story lze volně přeložit jako požadavek nebo příběh uživatele a často se zkracuje pouze jako US. Pomáhá prostřednictvím krátkého příběhu identifikovat co, pro koho a proč se má vytvořit a společně s dalšími US se sdružují do větších celků, takzvaných epiků (epics) (Šochová, Kunce, 2019).

Prioritu jednotlivých položek určuje Product Owner a položky s nejvyšší prioritou je potřeba rozpracovat do většího detailu, ve kterém jsou poté v rámci plánování vybrány do druhého artefaktu, kterým je **sprint backlog** (Schwaber, Sutherland, 2020).

Sprint backlog si spravuje DevOps tým, určuje si tak co, ale i jak bude zpracovávat v rámci konkrétní iterace. Zda byl cíl sprintu splněn, a bylo tak dosaženo požadovaného inkrementu, se hodnotí a diskutuje na sprint review.

Posledním artefaktem dle Průvodce Scrum je **inkrement**, který navazuje vždy na předchozí přírůstky a musí mít požadovanou přidanou hodnotu pro zákazníka. Kontrola, zda je inkrement

použitelný, probíhá pomocí jeho závazku, což je definice dokončení (definition of done). „*Definition of done je dohoda mezi Development týmem a Product Ownerem o to, kdy můžeme považovat položku backlogu za hotovou a připravenou na sprint review*“ (Šochová, Kunc, 2019).

7.2 Kanban

V průzkumu Digital.ai odpovědělo 6 % respondentů, že jejich tým následuje metodologii Kanban a dalších 9 % odpovědělo, že následuje hybridní metodologii ScrumBan. Jedná se tedy o rozšířenou metodiku, která je starší než Scrum. Začala se využívat pro plánování výroby na montážních linkách v japonské automobilce Toyota za účelem zvýšení efektivity výroby (Andrei et al., 2019).

Kanban je také název pro tabulku, která je principem této metodiky. Tabulka je vizualizace toho, co je potřeba udělat, na čem se zrovna pracuje a co už je dokončeno. Toto snadné zobrazení, nejčastěji znázorněno pomocí tří sloupců, pomůže týmu na první pohled vidět, kolik práce je potřeba ještě odvést a na jakém úkolu kdo pracuje. Počet sloupců i jejich název si může tým nastavit dle své potřeby, musí jen zachovat princip transparentnosti v tom, že každý ví, v jaké chvíli může úkol nebo položku přesunout z jednoho sloupce do dalšího.

Kanban je postaven na transparentnosti, což je jeden z empirických pilířů rámce Scrum, a jeden z důvodů, proč je Kanban často propojován právě s rámcem Scrum v takzvaný ScrumBan. Kanban je efektivní nástroj, ale nemá definované doplňující podpůrné mechanismy jako například události, artefakty apod. Proto se právě hybrid těchto dvou metodik objevuje v praxi mnoha institucí. I když agilní přístup vychází z Kanban a Lean filosofie, měla agilní komunita v období vzniku agilního manifestu problém zahrnout je k agilním metodám. To se postupem času změnilo a agilní komunita přijala Kanban i Lean jako agilní (Rigby et al., 2016).

7.3 Lean

Lean lze rozdělit na dva různé přístupy, první je Lean Six Sigma přístup a druhý Lean Start-up, který je spojován s vývojem produktu a řízením inovací. Jen 1 % respondentů, z již několikrát zmíněného průzkumu Digital.ai (2022), odpovědělo, že jejich tým následuje metodiku Lean Start-up. Lean filosofie staví na odstranění všeho nadbytečného a proslavila se, stejně jako Kanban, díky automobilce Toyota.

8 Agilní rámce pro více týmů

Výše popsané rámce jsou vhodné pro jeden tým, pokud ale instituce prochází agilní transformací, je nutné jednotlivé týmy propojit v jeden funkční celek, který bude stále následovat agilní hodnoty a principy. Tomuto propojení se říká škálování (scaling). Existuje několik metodik, nebo spíše rámců, které umožní škálování a je možné je následovat.

Z průzkumu společnosti Digital.ai vyplynulo, že 37 % respondentů využívá pro škálování rámec Scaled Agile Framework, dále jen SAFe, 9 % respondentů následuje rámec Scrum of Scrums a 6 % Enterprise Scrum. Známý rámec je také Spotify model, který dle průzkumu následuje 5 % respondentů. V odpovědích se objevilo celkem 11 různých variant, z toho 19 % respondentů odpovědělo, že neví, jaký rámec následují a 8 % respondentů uvedlo variantu jiné (Digital.ai 2022).

Pro potřeby této bakalářské práce se jedná o důležité téma, protože pokud instituce prochází agilní transformací, škálování je nezbytné. Dle toho, jaký rámec si instituce zvolí, se mění i jednotlivé role, události a artefakty. Hodnoty a principy však zůstávají agilní, i proto některé firmy volí vlastní rámec.

8.1 SAFe

Dle Rigby et al. (2020) je SAFe nejrozšířenější přístup, protože je nejvíce podrobný a přesný, což je společně se školicími programy, celkovým pohledem na výkonnost neomezujícím se pouze na tým a možnosti vzájemné koordinace, jeho silnou stránkou.

SAFe rámec je možné použít jak na malé instituce, tak i ty větší a rozlišuje se do několika úrovní. Základní úroveň je Essential SAFe (základní). Pokročilejší úroveň, která zohledňuje strategii instituce, je Portfolio SAFe. Další úroveň je Large Solution SAFe (rozsáhle řešení) a poslední úroveň je Full SAFe (kompletní), která je určena pro největší instituce a obsahuje všechny předchozí úrovně.

SAFe rámec je postaven na principech, postupech a kompetencích s účelem dosažení agility pomocí Lean a Agile (Scaled Agile Framework, 2022). Jeho první verze SAFe 1.0 vyšla v roce

2011 a stojí za ním zakladatel a současný hlavní metodik SAFe Dean Leffingwell. Od vydání první verze uběhlo 11 let a rámec prošel mnoha aktualizacemi. Poslední známá verze je SAFe 5.

Kromě již známých rolí Scrum Mastera a Product Ownera vznikly pro tento rámec další role jako například systémový architekt, Product Manager (produktový manažer), Business Owners (obchodní vlastníci) a Epic Owner (vlastník epiků).

SAFe rámec je znám svým přesným popisem normativních procesů, což nejen ve srovnání s rámcem Scrum of Scrums může v agilním světě působit byrokraticky. Na druhou stranu je vhodný pro instituce, které potřebují zachovat kontrolu směrem od vedení společnosti ke koncovým zaměstnancům z provozních oddělení (Rigby et al., 2020).

8.2 Scrum of Scrums

Rámec založený na metodice Scrum je nazýván Scrum of Scrums, alternativně označovaný Scrum@Scale. Poprvé byl veřejně představen roku 2014 jedním ze zakladatelů Scrum rámce Jeffem Sutherlandem a jeho podstatou je použití Scrum pro škálování jednotlivých týmů. Následuje scrum hodnoty a je postaven na empirických pilířích. Existuje podrobný průvodce tímto rámcem, který je aktuální k únoru roku 2022 ve verzi 2.1.

Role Scrum Mastera a Product Ownera existuje pro každý Scrum tým. Jednotlivé týmy se spojují v takzvané Scrum of Scrums týmy, a zde existují další dvě role The Scrum of Scrums Master, dále jen SoSM, a The Chief Product Owner, dále jen CPO. Základem celého rámce jsou dva cykly, které se na konci sprintu spojí do třetího cyklu.

Prvním cyklem je Scrum Master cyklus, který instituci pomáhá v koordinaci a diskuzi, jak pracovat na dodání hodnoty, a to v rámci takzvané Scrum Master organizace, která se skládá ze Scrum Masterů, SoSM a Executive Action Team (výkonný akční tým) a koordinuje následování scrum hodnot, událostí a správného používání artefaktů s cílem zajistit kvalitu Scrum metodiky uvnitř instituce. Tato organizace má tři součásti, a to zlepšování a odstraňování překážek, koordinaci napříč týmy a dodávku inkrementu (Sutherland et al., 2022).

Druhým cyklem je Product Owner cyklus a zodpovídá za to, co je dodáno prostřednictvím Product Owner organizace, která se skládá z Product Ownerů, CPO a Executive MetaScrum (výkonný MetaScrum). Ten má na starosti hlavní událost v rámci cyklu, kde se scházejí lídři a zainteresované strany a vyjednávají priority i rozpočet, organizují týmy v případě potřeby a určují preference pro Product Ownery. I tato organizace se skládá z několika součástí, kterými jsou strategická vize, backlog prioritizace, rozklad a upřesnění backlogu a zahájení plánování (Sutherland et al., 2022).

Tento rámec je vhodný, pokud dochází ke spojování týmu, které následují Scrum rámec.

8.3 Enterprise Scrum

Za vznikem tohoto rámce stojí jeden ze zakladatelů agilního manifestu Mike Beedle a je také spojován se softwarovou a technologickou společností Citrix Online, která potřebovala zkrátit dobu dodání produktu zákazníkovi a začala tak pracovat na adaptaci Enterprise Scrum. V roce 2011, o tři roky později, se v dané společnosti doba dodání produktu zkrátila ze 41 měsíců na pouhé 4 měsíce (Greening, 2013).

Enterprise Scrum je rámec pro škálování, který vychází ze Scrum rámce a zachovává scrum události i role, ale nazývá je rozdílně. Například Scrum Master je kouč a Product Owner je Business Owner (vlastník byznysu). Důležité je, že se v Enterprise Scrum rámci neklade důraz na rozdělení těchto rolí na jednotlivce. Dané role jsou nezbytné a jejich funkce jsou odvozené ze Scrumu, ale mohou být zastupovány například celým týmem. Jednotlivé iterace již nejsou sprinty, ale cykly a produktový backlog je seznam hodnot (value list). Jsou také přidány tři artefakty, které jsou configuration set (sada konfigurací), the initial Canvas (úvodní Canvas) a ScrumBoard (Scrum tabule).

I přesto, že se jedná o rozšířený škálovací rámec, nemá Enterprise Scrum takovou popularitu a tolik dostupných zdrojů jako například následující Spotify model.

8.4 The Spotify model

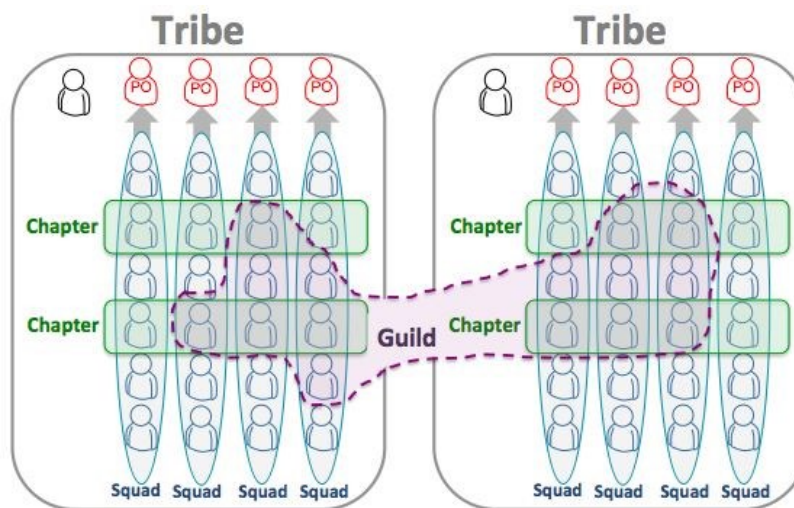
Spotify model nese název po společnosti Spotify, která nabízí streamovací služby po celém světě a kde byl tento model vyvinut pro více jak třicet týmů působících ve třech různých městech. I

přesto, že samotná společnost Spotify varuje před kopírováním tohoto modelu, spousty společností se o kopírování snaží (Rigby et al., 2020). Tato snaha často končí neúspěchem (Šochová, Kunc, 2019), protože agilní transformaci nelze okopírovat. Je to cesta, kterou si musí každá instituce projít sama a přizpůsobit své vlastní kultuře a strategii. Z finančních institucí, které úspěšně následovaly Spotify model, lze zmínit ING bank, jež model nekopírovala, ale nechala se jím inspirovat a přizpůsobila ho svým potřebám (Jacobs, 2017).

Silné stránky Spotify modelu spočívají v organizační struktuře, kde je Scrum tým jako základní jednotka pojmenovaný **squad** (četa). Každý squad má svého Product Ownera a také má k dispozici agilního kouče (Agile Coach), což je v podstatě obdoba Scrum Mastera. Agilní kouč má na starosti více týmů. Squad je stejně jako Scrum tým samoorganizovaný a multifunkční (Kniberg, 2012).

Tribe (kmen) je další jednotkou organizační struktury Spotify modelu, seskupuje squady ze stejné oblasti, kdy nejběžnější počet squadů v jednom tribu se blíží k deseti a měl by mít méně než sto jednotlivců. Každý tribe má svého Tribe lídra, který hlídá závislost mezi squady a efektivitu práce (Kniberg, 2012). V rámci tribu vzniká takzvaná chapter (kapitola) sdružující specialisty ve stejné oblasti, kteří vykonávají ve svých squadech obdobnou práci. Jeden z těchto členů zastává pozici **Chapter lídra**, což je manažerská pozice nadřazená členům konkrétního chapter. **Guild** (cech) je oproti chapter neformální uskupení, které zakládá Chapter lídr a sdružuje členy s obdobným zájmem, kde se vzájemně sdílí postřehy, vědomosti a zkušenosti a diskutuje se nad nimi. Vzniká i pozice **Guild koordinátora** (Kniberg, 2012).

Pro snadnější pochopení Spotify modelu je přiložen obrázek této struktury, která je propracována, ale přesto intuitivní.



Obrázek 1. Spotify model. Zdroj: Agility 11, 2021.

Později byly do struktury přidány ještě **trio** a **aliance**. Trio sdružuje pozice Tribe lídra, Product lídra a Design lídra. Pokud vznikne potřeba, tři jednotky trio se sloučí v alianci, kde se řeší zejména body přesahující jednotlivé triby (Cruth, 2022).

Z popisu agilních rámců pro škálování vyplývá, že ne v každé instituci, která prošla agilní transformací, existují role Product Ownera a Scrum Mastera. V některých rámcích jsou tyto role pojmenovány rozdílně, přesto se tato bakalářská práce bude věnovat jen předem definovaným rolím, které jsou detailně představeny, společně s některými dalšími, v následující kapitole.

9 Role projektového řízení a jejich kompetence

Metodiky a procesy jsou důležité pro správné řízení projektu a instituce. Další prvek, bez kterého se žádný projekt a instituce neobejde, jsou lidské zdroje, tedy motivovaní lidé, kteří do velké míry ovlivňují výsledek projektu a úspěšnost instituce. Role se liší dle přístupu a metodiky nebo použitého rámce a mohou se také přizpůsobovat kulturám jednotlivých zemí a institucí. V této kapitole budou představeny konkrétní role a kompetence těch nejdůležitějších pro téma bakalářské práce. Nejprve budou ale vymezeny související pojmy k termínu kompetence.

9.1 Vymezení pojmů

Národní ústav pro vzdělávání kompetence definuje jako „*souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění v konkrétní jednotce práce a osobní rozvoj jednotlivce*“ (Národní ústav pro vzdělávání, 2022). Z uvedené definice vychází i Národní soustava vzdělávání pod Ministerstvem práce a sociálních věcí a dělí je dále na **odborné znalosti a dovednosti**, **obecné dovednosti** a **měkké kompetence** (Národní soustava povolání, 2017).

Odborné znalosti a dovednosti jsou shrnuty jako „*soubor odborných požadavků (teoretických znalostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon povolání*“ (Národní soustava povolání, 2017). Konkrétním příkladem může být dovednost vedení a moderování týmu, jež spadá do oblasti dovedností k práci s lidmi, nebo znalost projektový management, která je zahrnuta v oblasti znalostí v oboru management.

Obecné dovednosti jsou definovány jako „*soubor obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí*“ (Národní soustava povolání, 2017). Každá z celkem 8 obecných dovedností je dále rozdělena do 3 úrovní dle míry osvojení si dané dovednosti.

Měkké kompetence jsou pak definovány jako „*soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka*“ (Národní soustava povolání, 2017).

Dle Armstronga (2015) „**znalosti** představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech“.

Dovednost je „komplexnější způsobilost subjektu (zahrnující vnitřní model dovednosti sycený dalšími vnitřními složkami, zejména schopnostmi, zkušenosti, stylem učení, motivy a prožitky) k řešení úkolových a problémových situací, která se projevuje pozorovatelnou činností“ (Švec, 1998).

Jak je již uvedeno v kapitole 2, tato bakalářská práce vychází z definice Národního ústavu pro vzdělávání a zpravidla shrnuje výše specifikované pojmy termínem kompetence.

9.2 Projektový tým

Projektový tým je vždy složený pro daný projekt dle aktuálních potřeb, nemusí se tedy jednat o sehraný tým, který spolu spolupracuje dlouhodobě. „Projektový tým je skupina osob, která získá důvěru k realizaci určeného rozsahu práce dle předem definovaného zadání s předpokladem naplnění cíle projektu v definovaném časovém období s plánovaným odhadem pracnosti“ (Svozilová, 2016).

Jednotliví členové projektového týmu jsou vybráni napříč celou institucí tak, aby společně mohli realizovat potřebné kroky vedoucí k dosažení cíle projektu. Projektový manažer může na některé jednotlivce delegovat zodpovědnost za konkrétní oblasti nebo úkoly. V praxi se stává, že ti nejlepší specialisté a odborníci jsou natolik kapacitně vytíženi, že již na další projekt nemají volné kapacity. To může způsobit, že jsou jednotlivci do projektového týmu jmenováni nejen podle potřebné odbornosti, ale i podle kapacitních možností a důsledkem může být chybějící znalost nebo rozhodovací schopnost za některé oblasti. Navíc vedle účasti na projektu mají členové i jiné povinnosti a své přímé nadřízené, nemusí tak pro ně dosažení projektového cíle být prioritou (Svozilová, 2016; Doležal et al., 2016). Řešení takových ale i spousty jiných problémů v projektovém týmu je v zodpovědnosti projektového manažera.

9.3 Projektový manažer

Projektový manažer řídí a koordinuje projektový tým a je zodpovědný za dodání předmětu projektu a dosažení jeho cíle. Má specifickou roli a zodpovědnost v každé fázi životního cyklu projektu. V rámci projektového týmu má formální autoritu, kterou může částečně delegovat na garanty jednotlivých oblastí. Zároveň je spojujícím článkem mezi zákazníkem, projektovým týmem, řídicím výborem a zainteresovanými stranami (Svozilová, 2016).

Dříve byl kladen důraz na technické znalosti a dovednosti projektového manažera, postupem času se pozornost začala obracet i na osobnostní kompetence a předpoklady, jako jsou například komunikační a vyjednávací dovednosti, empatie a inovativní myšlení.

To potvrzuje i PMI (2017), kdy zdůrazňuje nezbytnost technických dovedností v oblasti projektového a programového řízení, ale také do takzvaného PMI talentového trojúhelníku přidává dovednosti v oblasti vedení lidí (leadership) a strategického a obchodního řízení.

Vedení lidí je řízení založené na poskytování osobního příkladu a předkládání cílů. Lídr je nositelem vize a neformální autority, poskytuje svému okolí morální podporu a pomáhá v orientaci a určení směru v daném prostředí. Okolí ho pak následuje jako svého lídra (Svozilová, 2016). Strategické a obchodní řízení je nezbytné pro to, aby byl projektový manažer schopný zajistit soulad projektu se strategií instituce a dokázal vysvětlit a obhájit přínosy projektu.

Kompetencím projektového manažera se věnuje i již zmiňovaný kompetenční standard ICB4 od IPMA, kde jsou potřebné kompetence rozpracovány celkem do tří oblastí.

Do první oblasti řadí ICB4 kontextové kompetence a k nim definovaných pět kompetencí, které pomáhají zohlednit v konkrétních projektech strategii, kulturu a cíle instituce. Druhou oblastí jsou behaviorální kompetence a definovaných deset osobnostních a behaviorálních kompetencí. Poslední oblast je zaměřena na technické kompetence a definuje čtrnáct klíčových kompetencí pro úspěšné řízení projektů (IPMA Česká republika, 2017).

V následující tabulce jsou zobrazeny všechny konkrétní kompetence skrývající se pod konkrétními kompetenčními oblastmi dle standardu ICB4.

Kontextové kompetence	Behaviorální kompetence	Technické kompetence
Strategie	Sebereflexe a sebeřízení	Návrh projektu
Systém řízení, struktura a procesy	Osobní integrita a spolehlivost	Požadavky a cíle
Shoda se standardy a předpisy	Komunikační dovednosti	Scope (obsah, rozsah, rámec)
Moc a zájmy	Zainteresanost a vztahy	Čas
Kultura a hodnoty	Vůdcovství	Organizace projektu a práce s informacemi
	Týmová práce	Kvalita
	Konflikty a krize	Finance
	Kreativita, vynalézavost a důvtip	Zdroje
	Vyjednávání	Obstarávání
	Orientace na výsledky	Plánování a operativní řízení
		Rizika a příležitosti
		Zainteresané strany
		Změny

Obrázek 2. Kompetence projektového manažera. Zdroj: IPMA ČESKÁ REPUBLIKA, 2022.

Se stále rozšířenějším agilním přístupem se poptávka po projektových manažerech přesouvá k poptávce po agilních pozicích. Ty nejrozšířenější, odvozené ze Scrum rámce, budou dále představeny.

9.4 DevOps

Když jsem se stala poprvé členem DevOps týmu (developers, vývojáři), bylo nám neustále opakováno, že bychom měli být samoorganizovaní a multifunkční, což potvrzuje i mnoho zdrojů (Březina, 2020; Šochová, Kunc, 2019). V praxi jsem se setkala s tím, že daná instituce, jež se snažila implementovat agilní hodnoty a principy, nebyla připravená na týmy, které nepotřebují organizovat a jsou multifunkční, a týmy proto stále řídil liniový manažer.

Samoorganizovaný tým přijme závazek pro konkrétní iteraci a sám si řídí, jak tento závazek splnit. Pokud se objeví překážka, může jim pomoci Scrum Master, který by neměl překážku odstranit sám, ale měl by umět tým navést k řešení. Scrum Master dohlíží na to, že se DevOps stane samostatným. Aby mohl být tým samostatný, měl by být schopen se společně rozhodovat a vyřešit úkoly dané iterace. Neměl by být složen jen ze specialistů v jedné oblasti, ale měl by se skládat z jednotlivců se znalostí ze všech potřebných oblastí k naplnění cíle sprintu. Důležité je, aby se nejednalo pouze o skupinu jednotlivců, ale opravdový tým, kde si členové navzájem důvěřují, respektují se a spolupracují na hledání nejlepšího řešení a dosažení cíle.

9.5 Scrum Master

Scrum Master je nová role, která v tradičním přístupu k projektovému řízení není zastoupena. Není to náhrada projektového manažera, a není to manažer. Scrum Master je součástí Scrum týmu, ale neřídí ho a jak uvádí Šochová (2018) „*Scrum Master je leadership role.*“

Scrum Master řídí transformaci a zároveň dohlíží na to, že jeho tým, ale i celá instituce, znají vizi konkrétního produktu, řídí se agilními hodnotami a principy a využívají efektivně agilní nástroje. Scrum Master je zodpovědný za moderování a mediaci jednotlivých Scrum událostí. Moderování a mediace usnadňuje komunikaci v týmu (Plamínek a Fišer, 2005) a pomáhá mu se dorozumět a vyjádřit se (Armstrong, 2015).

V institucích nebo projektech, které nenásledují Scrum, ale jiný agilní rámec, je Scrum Master nejčastěji nazýván agilní kouč (Agile Coach). Koučování je jedna z kompetencí, která je pro Scrum Mastera zásadní. Dle Plamínka a Fišera (2005) se koučování soustředí na rozvoj individuálních dovedností a vytváření předpokladů pro řešení problémů. Dle Armstronga (2015) koučování přispívá k rozvíjení znalostí a dovedností a zlepšuje výkon. Kouč ale nedává rady, spíše naviguje k nalezení řešení pomocí správných otázek.

Šochová (2018) popisuje celkem osm kompetencí, které by měl mít Scrum Master, a z nichž jako nejdůležitější vidí nejen výše popsanou **moderaci**, **mediaci** a **koučování**, ale také **agilní znalosti**, **zkušenosti** a **vysvětlování**. Agilní znalosti jsou pro Scrum Mastera zásadní, jejich prostřednictvím může dohlížet na to, že instituce správně pochopila agilní hodnoty a principy, a že se ubírá

správným směrem k agilní transformaci. Pro agilní znalosti existuje hodně zdrojů, takovým příkladem může být již zmíněný agilní manifest, Průvodce Scrum nebo agilní aliance a spolky. Pro správné předávání znalostí je potřeba kompetence **vysvětlování**, která dle Armstronga (2015) spočívá ve schopnosti stručně a jednoduše vysvětlit podstatu a principy dané problematiky, ideálně pomocí vizualizace prostřednictvím obrázků nebo grafů (Armstrong, 2015). Správné vysvětlování umožňuje sdílet zkušenosti a pomáhá Scrum Masterovi stát se opravdovým lídrem, kterého ostatní následují.

Další tři kompetence popisuje Šochová (2018) jako klíčové a jsou to **řízení změny**, **business znalosti** a **technické znalosti**. Kompetence řízení změny je důležitá, protože *„management společnosti sice rozhoduje o agilní transformaci a vývojový tým se jí účastní, ale Scrum Master je ten, kdo změnu doopravdy řídí“* (Březina, 2020). Technické znalosti jsou obdobně jako byznys znalosti užitečné pro potřebnou podporu Product Ownera a DevOps.

Šochová (2019) pak ve své další publikaci, která se věnuje tématu agilního HR (Human Resources, lidské zdroje), popisuje, na co vše se zaměřit při hledání Scrum Mastera. Mimo výše uvedených kompetencí zmiňuje hlavně nadšení a zájem o agilní metody, protože pokud nebude mít samotný Scrum Master agilní nastavení mysli, nebude se moci stát dobrým lídrem. Explicitně pak zmiňuje vlastnosti, které by měl dobrý Scrum Master mít a jsou to *„empatie, schopnost naslouchat, pomáhat ostatním, neustále hledat nové myšlenky a zlepšení, a posouvat tým“* (Šochová, 2019).

Scrum Master není jen lídr, ale je to Servant Leader (lídr prostřednictvím služeb ostatním), což znamená, že slouží a pomáhá růst jak DevOps a celé instituci, tak i Product Ownerovi (Schwaber, Sutherland, 2020).

9.6 Product Owner

Ideální Product Owner má velmi dobrou znalost produktu, ale i celého byznysu, zároveň má autoritu, kterou potřebuje pro určování a obhájení priorit jednotlivých položek v produktovém backlogu, a v neposlední řadě potřebuje dostatek času, aby se mohl celému týmu a produktu věnovat (Šochová, 2019). Product Owner potřebuje autoritu, ale jedná se o autoritu neformální, protože Product Owner také není manažer a ani formální autorita pro tým, na rozdíl od

projektového manažera. Zásadní je pro Product Ownera, stejně jako pro celý agilní přístup, vize, které musí rozumět a umět ji srozumitelně vysvětlit v případě potřeby. Konkrétní vizi také musí umět proměnit v jednotlivé položky backlogu.

Product Owner je odpovědný za správu produktového backlogu, tedy za:

- *rozvoj a výslovnou komunikaci produktového cíle*
- *vytváření a jasnou komunikaci položek produktového backlogu*
- *zadávaní položek produktového backlogu*
- *zajištění toho, aby byl backlog transparentní, viditelný a srozumitelný (Schwaber, Sutherland, 2020)*

Ve správě backlogu zastupuje celý Scrum tým, ale i zákazníka, zainteresované strany a sponzora, kteří mohou mít rozdílné požadavky a priority. Proto musí být Product Owner velmi silný ve **vyjednávání**, a stejně jako Scrum Master, potřebuje kompetence **moderace**, **mediace** a **koučování** (Březina, 2020). Product Owner zastupuje zákazníka ve všech oblastech, nejen ve **správě produktového backlogu**. Proto je nutné, aby bylo možné se spolehnout na jeho **znalosti produktu** a **byznysu** třeba i v analýze a situacích, kde je nutné rozhodnout. Product Owner také zodpovídá za ukazatele ROI (Return on Investment, návratnost investic) a za **business value**, tedy byznys hodnotu (Šochová, Kunc, 2019).

Product Ownera je výhodné hledat interně, protože znalost produktu je pro něj opravdu zásadní, mimo to by měl mít alespoň základy v oblastech, jako jsou vyjednávání, komunikace, moderace, mediace, schopnost naslouchat, vedení lidí a spolupráce uvnitř i vně týmu (Šochová, 2019).

10 Literární rešerše

Pro zjištění aktuálního stavu výzkumu na téma dopady agilní transformace na kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera probíhalo hledání v elektronických zdrojích Vysoké školy ekonomické v Praze, které jsou zpřístupněny pouze z počítačů v knihovně vysoké školy. Hledání proběhlo v databázích Association for Computing Machinery Digital Library, zkráceně ACM-DL, ProQuest Central a Statista. Dalším zdrojem je portál elektronických zdrojů Univerzity Karlovy a Google Scholar. Při hledání bylo použito omezení roku vydání, a to od roku 2017 a mladší, dále na záznamy s dostupným plným textem. Hledání proběhlo v anglickém i českém jazyce za použití klíčových slov v anglickém jazyce Scrum Master, Product Owner, agile transformation, impact of, competences a v českém jazyce Scrum Master, Product Owner, produktový vlastník, agilní transformace, dopady, kompetence. Ani jeden ze záznamů nebyl zaměřen na dopady agilní transformace na kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera. Proto další prací se zdroji byl získán výsledný počet přibližně 50 studií a článků, ze kterých byly vybrány 4 konkrétní studie na základě subjektivního vnímání relevance vzhledem k vytyčeným cílům, a tedy jako podklad pro praktickou část bakalářské práce. Konkrétní studie se věnují kompetencím a činnostem rolí Scrum Mastera a Product Ownera a jedna studie byla vybrána z oblasti projektového manažera v agilních projektech.

10.1 Kompetence agilních rolí a nastavení mysli

První studie je zaměřená na obě role, Scrum Mastera i Product Ownera. Miler a Gaida (2020) se ve svém výzkumu věnují porovnání jednotlivých prvků agilního nastavení mysli s kompetencemi rolí Scrum Mastera, Product Ownera a agilního analytika.

Změna nastavení mysli z tradičního na agilní byla již v předchozích kapitolách zmíněna jako důležitá součást agilního přístupu, která má zásadní podíl na fungování agilních týmů i celé agilní transformace. Miler a Gaida (2020) v rámci výzkumu definují „*agilní nastavení mysli jako soubor postojů, chování a způsob myšlení, které zvyšují efektivitu jednotlivců i týmů při práci následováním agilních hodnot a zásad ve prospěch zákazníka.*“⁴

⁴ V originále: ‘an agile mindset’ as a set of one’s attitudes, behaviors and ways of thinking that enhance their and their team’s effectiveness in working following the agile values and principles to the benefit of the customers.

Výzkum se skládá ze tří částí. První část je zaměřená na identifikaci prvků agilního nastavení mysli pomocí analýzy 11 internetových zdrojů a strukturovaného rozhovoru s pěti odborníky, kteří mají od dvou do pěti let zkušeností z agilního prostředí. Výsledkem je 26 prvků agilního nastavení mysli, které se objevily alespoň v šesti z jedenácti internetových zdrojů nebo byly zmíněny dvěma z pěti dotazovaných odborníků (Miler, Gaida, 2020).

Druhá část je zaměřená na zjištění dopadu identifikovaných prvků agilního myšlení na efektivnost agilního týmu pomocí kvantitativního on-line průzkumu s 52 respondenty prostřednictvím Google Forms (softwarem usnadňujícím provádění průzkumů).

Poslední část je zaměřena na porovnání těchto 26 prvků agilního nastavení mysli s principy agilního manifestu, které byly představeny v kapitole 4, a s kompetencemi Scrum Mastera, Product Ownera a agilního analytika. Poslední ze zmíněných rolí nebude reflektována pro potřeby této bakalářské práce.

Třetí část výzkumu se věnuje kompetencím Product Ownera a Scrum Mastera. Kompetenční model Scrum Mastera je dílem Milera, jednoho z autorů tohoto výzkumu, a jeho studenta Wielemboreka, kdy na základě 9 literárních zdrojů bylo identifikováno 29 kompetencí, které autoři studie rozdělili do 3 kategorií na behaviorální, technické a kontextuální. Jedná se o dělení kompetencí dle kompetenčního standardu ICB4. Pomocí kvalitativního průzkumu provedeného v letech 2015 až 2016 se autoři dotázali celkem 56 respondentů na důležitost jednotlivých kompetencí, kde měli respondenti na výběr celkem z 5 následujících možností: „klíčové“, „hlavní“, „menší“, „zanedbatelné“ a takzvaná úniková možnost „nevím“,⁵ Výsledné hodnocení důležitosti jednotlivých kompetencí je součet procentuálních odpovědí s možnostmi „klíčové“ a „hlavní“ (Miler, Gaida, 2020).

Jediná kompetence, která je ohodnocena 100 % v důležitosti je z kategorie behaviorálních kompetencí a jedná se o **komunikaci**. Druhá nejdůležitější v této kategorii je kompetence **budování vztahů** (Miler, Gaida, 2020). Oproti zjištění v předchozích kapitolách zcela chybí explicitně zmíněná moderace, mediace a koučování, vzhledem k nedostupnosti původního

⁵ V originále: „key“, „major“, „minor“, „negligible“ and „I don't know“

výzkumu je možné se domnívat, že jsou tyto zahrnuty v kompetenci komunikace. Z kategorie behaviorálních kompetencí jsou ve studii zmíněné ještě kompetence **podpora týmu, inspirace a kreativita**. V následující kategorii technických kompetencí má nejvyšší důležitost **obrana a ochrana týmu**, druhé v pořadí je **řešení konfliktů**. Ve shodě se zjištěním v předchozích kapitolách se zde nachází kompetence **vyjednávání a sdílení znalostí**. Spornou kompetencí se naopak může zdát **odborná znalost o projektu**, která získala nejnižší důležitost. Přesto potvrzuje předpoklad, že Scrum Master bývá považovaný za projektového manažera. Kontextuální kompetence, tedy poslední kategorie, obsahuje pouze 5 kompetencí, kde nejvyšší důležitost získaly **soustavné vzdělávání a pochopení agilních principů**.

V kompetenčním modelu Scrum Mastera není zmíněné **vedení lidí**, které je ale uvedeno v kompetenčním modelu Product Ownera. Ten je také dílem Milera a jeho dalšího studenta Jaszewského z roku 2013. V rámci kvalifikační práce Jaszewského bylo identifikováno celkem 16 kompetencí, které jsou rozděleny do dvou kategorií na behaviorální a technické. *„Důležitost byla odvozena z počtu činností, které daná kompetence podporuje a počtu dalších kompetencí závislých na dané kompetenci“* (Miller, Gaida, 2020).

V kategorii behaviorálních kompetencí mají nejvyšší důležitost **komunikační dovednosti a tvorba produktové vize**, další v pořadí je pak **rozhodnost, inspirace a vedení lidí**. Obdobně jako u Scrum Mastera zde není explicitně zmíněna kompetence **moderace, mediace a koučování**, naopak ve shodě se zjištěním z předchozích kapitol se zde objevuje kompetence **vyjednávání**, avšak má nejnižší důležitost v této kategorii. Z technických kompetencí jsou na prvním místě **správa produktového backlogu, správa požadavků, přidaná hodnota produktu a řízení vztahu se zákazníky**. Stejně jako v kompetenčním modelu Scrum Mastera se zde objevují kompetence z oblasti projektového řízení, konkrétně pak **měření ukazatelů projektu, plánování a správa projektu**, které získaly i zde nejnižší důležitost v dané kategorii.

10.2 Změny role Product Ownera

Novější je pak výzkum českých autorů Remty a Buchalceové (2021), který se věnuje změnám role Product Ownera za použití škálovacího rámce SAFe. Výzkum se nevěnuje přímo kompetencím a dopadům agilní transformace na ně, ale je zaměřený na proměnu činností Product

Ownera od dob, kdy se začal agilní přístup rozšiřovat až do doby (Remta, Buchalceková, 2021), kdy se stal SAFe nejrozšířenějším škálovacím rámcem a poskytuje jasnou definici činností role Product Ownera a zjištění, jak jsou tyto činnosti ovlivněny škálováním v institucích.

Výzkum se skládá ze 4 dílčích cílů. První je zjistit činnosti Product Ownera, druhý je činnosti kategorizovat. Poté vytvořit časovou osu od prvního do posledního data zmínění ve zdrojích a na závěr porovnat zjištěné činnosti s oficiálním popisem role Product Ownera v SAFe rámci.

Na základě 23 postupně vybraných zdrojů bylo identifikováno 51 činností, kde ve výzkumu je činnost definována jako „*práce člověka, skupiny nebo organizace s cílem něčeho dosáhnout*“⁶ (Remta, Buchalceková, 2021). Tyto činnosti jsou rozděleny do pěti kategorií na činnosti spojené s backlogem, projektem, zákazníkem a byznysem, a na činnosti týmové a vývojové.

U každé aktivity je informace o tom, zda konkrétní činnost je v SAFe rámci v zodpovědnosti Product Ownera. Z celkového počtu 51 činností je 16 označeno jako „Ano“, tedy shoda s popisem v SAFe rámci, 22 činností je označeno jako „Ne“, není shoda, a 13 činností je označeno „Částečně“ pro částečnou shodu.

Výsledným zjištěním tohoto výzkumu je mimo jiné, že role Product Ownera se v rámci SAFe výrazně mění a to zejména v rozsahu jeho činností, které jsou v tomto rámci rozdělené mezi více rolí (Remta, Buchalceková, 2021). Jednotlivé role v SAFe nově vznikají a jsou zmíněny v kapitole 8. Remta a Buchalceková (2021), také zmiňují, že „*výsledky ukazují, že s přijetím agilního přístupu ve velkých organizacích byly identifikovány nové druhy činností Product Ownera*“.⁷

Tento výzkum dokazuje, že rozšíření agilního přístupu v institucích pomocí škálovacího rámce ovlivňuje roli Product Ownera, konkrétně jeho činnosti. V této práci byly identifikovány oblasti vhodné pro další výzkum. Je to identifikace konkrétních kompetencí Product Ownera, dále zda Product Owner se zkušenostmi z prostředí, které nenásleduje SAFe je vhodným kandidátem do instituce, jež jej následuje, a nakonec empirický výzkum role Product Ownera.

⁶ V originále: the work of a person, group, or organization to achieve something

⁷ V originále: The results show that, with the adoption of Agile in large organizations, new kinds of activities were identified for Product Owner.

10.3 Scrum Master

Naopak roli Scrum Mastera se věnuje výzkum Nolla et al. (2017), který si klade za cíl odpovědět na otázky, jaké činnosti vykonává Scrum Master a jaké další role plní. Výzkum jsem si vybrala také proto, že potvrzuje mé zkušenosti s agilním přístupem, kde je dle mého názoru Scrum Master často vnímám jako nástupce projektového manažera. Noll et al. (2017), identifikovali celkem 10 činností, které Scrum Masteri vykonávají, ale jen 3 z nich opravdu vykonávat mají, Také identifikovali 8 dalších rolí, které Scrum Masteri vykonávají paralelně. K tomu uvádí: „*kromě toho jsme zjistili, že Scrum Masters zastávají dvojí roli, především jako projektoví manažeři*“⁸ (Noll et al., 2017).

Postupně bylo vybráno 33 zdrojů, z kterých byly identifikovány činnosti a další role, které Scrum Master zastává. Dále proběhla případová studie v středně velké společnosti z oblasti vývoje softwaru a zaměřila se na jeden tým, který následuje Scrum rámec. Tým byl pozorován u scrum událostí a s každým členem byly provedeny polostrukturované rozhovory.

Mezi identifikované činnosti, které Scrum Master opravdu vykonávat má, patří **moderace**, **mediace** projektů a událostí a **odstraňování překážek**. Činnosti, které naopak Scrum master provádět nemá, jsou například **prioritizace**, **plánování sprintů** a **řízení projektů**. S poslední uvedenou činností souvisí i role projektového manažera, kterou Scrum Masteri dle výzkumu vykonávají. Další takové role jsou například Product Owner, vedoucí oddělení nebo architekt. Závěrem je ve výzkumu doporučeno, že by instituce měly při změně přístupu a následování Scrum rámce projektové manažery jmenovat spíše do role Product Ownera, než Scrum Mastera (Noll et al., 2017).

⁸ Z originálu: In addition, we found that Scrum Masters also double in other roles, most importantly as Project Managers.

10.4 Projektový manažer v agilních projektech

Role projektového manažera v agilních projektech vývoje softwaru je pak předmětem poslední studie od Shastri et al. (2021). Kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu se snaží odpovědět na jednu hlavní zastřešující otázku: „*Jaká je role projektového manažera v agilních projektech?*“⁹ (Shastri, 2021). K této hlavní otázce je stanoveno několik dílčích, které hledají odpověď například na to, jaký styl řízení projektový manažer uplatňuje, nebo zda a jaký vliv má na jednotlivé agilní postupy (Shastri, 2021).

Celkem 70 % respondentů dotazníku, předloženého před samotným výzkumem, odpovědělo, že role projektového manažera v jejich agilních projektech existuje. Již v úvodu této bakalářské práce je zmíněno, že setrvávající role projektového manažera je zjištěna i v průzkumu Digital.ai, a to konkrétně u 13 % respondentů.

V závěru Shastri (2021) shrnuje, že projektový manažer mimo tradičních činností v rámci projektu, jako například průběžného informování o stavu projektu, sestavování rozpočtu a personální řízení, se věnuje také **moderaci, mediaci, mentorování, vyjednávání, koordinaci a ochraně týmu**. Pro tyto činnosti používá 3 různé přístupy: tvrdý, mírný a jemný. Dle Shastri (2021) má projektový manažer pozitivní dopad na některé agilní aktivity, zatímco na některé má negativní vliv.

⁹ Z originálu: What is the role of the project manager in agile projects?

Praktická část

11 Úvod do výzkumu

Teoretická část poskytla základ pro praktickou část bakalářské práce, která se pomocí kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovanými rozhovory, pokusí dosáhnout vytyčeného cíle bakalářské práce, kterým je analýza proměny požadavků na kompetence rolí Scrum Mastera a Product Ownera, případně projektového manažera v institucích, které prošly agilní transformací v segmentu finančních institucí.

Hlavní výzkumná otázka zní: mění se kompetence Scrum Mastera a Product Ownera ve finančních institucích, které prošly agilní transformací? Vedlejší výzkumná otázka se pak zaměřuje na projektového manažera v těchto institucích: existuje role projektového manažera v agilních institucích, a případně jaká je náplň jeho práce?

12 Metodologie

Použita je metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně forma polostrukturovaných rozhovorů s respondenty pohybujícími se v agilních prostředích finančních institucí. Porozumění zkušenosti je dle Hendla (2016) jedna z výhod polostrukturovaného rozhovoru, také označovaného jako interview.

Pro správné porozumění zkušenosti je nutné vhodně zvolit respondenty tak, aby bylo možné na základě získaných dat zodpovědět výzkumné otázky (Hendl, 2016). Přímá zkušenost z finanční instituce, která prošla agilní transformací, je první podmínka pro výběr respondenta. Druhá podmínka je, že respondent sám pracoval v roli Scrum Mastera (agilního kouče), Product Ownera, projektového manažera, případně se jedná o personalistu, který má zkušenosti s náborem zmiňovaných agilních pozic. Vyhledávání respondentů probíhalo v prostředí českých finančních institucí, které ale mohou být součástí zahraniční skupiny. Oslovení probíhalo ve všech případech e-mailem, ve kterém byl představen účel výzkumu a jeho očekávaný průběh. Předem byly zaslány i základní otázky rozhovoru s informací, že během rozhovoru mohou být položeny doplňující dotazy. Rozhovory probíhaly v prostředí kaváren nebo aktuálních zaměstnání respondentů v průběhu měsíců březen až duben roku 2022. Rozhovory byly nahrávány. Nejkratší rozhovor trval 25 minut a nejdelší 75 minut.

12.1 Tematické oblasti polostrukturovaného rozhovoru

Dotazy polostrukturovaného rozhovoru jsou rozděleny do šesti oblastí. První oblast je věnována úvodním dotazům, které slouží pro představení kandidáta a potvrzení splnění podmínek stanovených v metodologii. Druhá oblast se vztahuje k samotné agilní transformaci a klade si za cíl zjistit, co agilní transformace znamená pro respondenty, a proč k ní v institucích dochází. Třetí oblast se zaměřuje na roli Scrum Mastera, kdy tato pozice v konkrétních institucích vznikla, a jestli se liší požadavky na kompetence pokud existuje více týmů a instituce je tak agilní, od společností, kde existují pouze samostatné agilní týmy v tradičním prostředí. Stejně základní dotazy, jen se zaměřením na roli Product Ownera, se vyskytují ve čtvrté oblasti. Pátá oblast je věnovaná roli projektového manažera v agilních institucích, a poslední oblast se snaží zjistit, jaká existuje podpora vzdělávání v agilních institucích. Dotazy vztahující se k poslední oblasti byly často zodpovězené v průběhu rozhovorů u jiných oblastí. Případné doplňující dotazy jsou zaznamenány

v prepisech hovorů, tedy v příloze 1, 2, 3, 4 a 5 a následně ve výsledcích výzkumu. Dotazník obsahuje celkem 19 následujících otázek:

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v Agilních prostředích?
2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

Agilní transformace

3. Proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?
4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?
5. Co je to agilní transformace?

Scrum Master

6. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?
7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?
8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?
9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?
10. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

Product Owner

11. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?
12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?
13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?
14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?
15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

18. Pokud ne, jaká je náplň práce projektového manažera?

Podpora vzdělávání

19. Jaká existovala podpora vzdělávání ze strany agilní instituce v průběhu transformace?

12.2 Respondenti

Celkový počet respondentů je pět, jedná se o tři muže a dvě ženy. Všichni respondenti splňují podmínky stanovené v metodologii.

Respondent 1 pracuje na pozici senior agilního kouče v instituci (instituce 2), která je v počátcích agilní transformace. Zkušenosti nejvíce přínosné pro tuto bakalářskou práci získal v mezinárodní finanční instituci (instituce 1), která po vzoru zahraniční centrály zahájila agilní transformaci v České republice roku 2018. Respondent 1 zde působil téměř jeden a půl roku jako agilní kouč a další jeden a půl roku jako Chapter lídr.

Respondent 2 pracuje 3 roky na pozici Product Ownera a jeden rok jako interní kouč. V agilním prostředí začínal v roli Scrum Mastera. Veškeré zkušenosti získal z instituce, která má přes sedm tisíc zaměstnanců a je významnou českou bankou s centrálou v zahraničí. Zajímavé je, že česká pobočka je průkopníkem agilní transformace v celé mezinárodní finanční skupině. Agilní transformace instituce je považována za úspěšnou a inspirativní i pro další finanční instituce.

Respondent 3 pracuje přes pět let v agilních prostředích a má zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci. Aktuálně pracuje na pozici Product Ownera v instituci, která pouze implementuje agilní principy, ale její celkový přístup je stále tradiční. Z předchozích institucí má zkušenosti s rolí Scrum Mastera i Product Ownera.

Respondent 4 pracuje ve stejné instituci jako respondent 2 a 5. Má celkem 14 let zkušeností z agilních prostředí, které získal již jako člen DevOps. Aktuálně pracuje na pozici hlavního agilního kouče pro celou finanční skupinu instituce.

Respondent 5 má tři roky zkušeností s agilními prostředími. Pracuje na pozici senior IT recruiter a věnuje se náboru agilních pozic. V instituci, kde proběhla agilní transformace, pracuje pouze 4 měsíce, a proto příprava na rozhovor probíhala i se zkušenějšími kolegy z instituce.

12.3 Etika výzkumu

Respondenti musí s účastí ve výzkumu souhlasit a musí být informováni o jeho průběhu (Hendl, 2016). Všichni respondenti byli seznámeni s informovaným souhlasem a byli poučeni o možnosti souhlas kdykoliv odvolat. Podepsaný informovaný souhlas byl získán od všech respondentů a jeho součástí je žádost o anonymizování dat v bakalářské práci. Z tohoto důvodu nejsou informované souhlasy součástí přílohy bakalářské práce, ale jsou uloženy v archivu Ústavu informačních studií a knihovnictví. Respondenti jsou označeni jako respondent 1 až respondent 5. V přepisech rozhovorů je pak uvedeno vždy jen písmeno R a pořadové číslo respondenta, stejně jako dále v textu. Konkrétní instituce objevující se v rozhovorech jsou také anonymizovány a prezentovány zástupným pojmem instituce s pořadovým číslem, kde číslo 1 vždy určuje nejvíce relevantní instituci pro výzkum u konkrétního rozhovoru. Každému respondentovi byl zaslán e-mailem přepis rozhovoru k možnému doplnění nebo úpravě.

13 Výsledky výzkumu

Příprava dat proběhla plnou transkripcí rozhovorů s úpravami pomocí redukce prvního řádu, která umožňuje vynechání částí, které nejsou pro výzkum důležité (Mišovič, 2019). Také došlo za využití metody zakotvené teorie (grounded theory) k rozdělení na významné oblasti, jak je podrobněji popsáno v kapitole 12. Dle jednotlivých tematických oblastí jsou strukturované i výsledky a diskuze výzkumu, protože dle Strausse (1999) „*začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné*“. Během rozhovoru opakovaně docházelo k zodpovězení konkrétních dotazů již v předchozích, nebo následujících otázkách. Pro větší přehlednost výsledků jsou odpovědi uvedené u relevantní otázky. Zahrnuty jsou odpovědi všech respondentů, pokud jsou k dispozici.

13.1 Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v agilních prostředích?

Nejdelší dobu v agilních prostředích pracuje R4, celkem přes 14 let, naopak nejkratší dobu R5, který uvádí 3 roky. O rok více, tedy 4 roky odpověděl R1. R3 má za sebou 6 let zkušeností a práce v agilních prostředích, o rok méně pak R2.

2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

Všichni respondenti mají zkušenosti z institucí, kde agilní transformace ještě neproběhla, i z institucí, kde agilní transformace proběhla. Liší se ale počet těchto institucí. Například R1 má zkušenosti pouze z jedné instituce, kde pracoval dlouho předtím, než proběhla agilní transformace. R3 pak zažil transformaci ve dvou společnostech, a ve třetí společnosti dochází k implementaci agilních principů.

Doplňující dotazy v rámci této oblasti byly položeny u R1 a R3. U R1 byl položen dotaz, na jakou pozici nastupoval do instituce, kde poté proběhla agilní transformace. R1 odpověděl, že nastupoval na manažerskou pozici do pilotního týmu, kde už fungoval Scrum. Doplnující dotaz pro R3 se týkal upřesnění pozic, na kterých v agilních institucích pracoval. Odpověď je zahrnuta v představení respondentů.

13.2 Agilní transformace

3. Proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?

R1 uvádí tři hlavní potřeby. První byla potřeba zploštit organizační strukturu společnosti, druhá potřeba byla odstranit konkurenci a rivalitu uvnitř instituce, jak mezi kolegy, tak mezi odděleními. Poslední zmíněná potřeba byla zkrátit dobu dodání nových služeb, produktů nebo úprav aplikací, zároveň respondent uvádí „*bylo to strašně netransparentní, odtržený strašně od reality, od klienta*“ (Příloha 1).

R2 zdůrazňuje, že důvodem transformace bylo, že „*instituce přestala být flexibilní*“ (Příloha 2). V odpovědi bylo také použito zajímavé shrnutí: „*bylo potřeba vymyslet něco, co vlastně za efektivního vynaložení nějakých nákladů udělá to nejdůležitější, co nejrychleji*“ (Příloha 2).

Podpora digitalizace byl jedním z hlavních důvodů transformace instituce 1, u které byl R3 od úplného začátku. Dále měla transformace pomoci se změnami ve vlastnické struktuře, s tím souvisela snaha vyrovnat se konkurenci na českém trhu.

Strukturované shrnutí podal ve své odpovědi R4. Uvádí 5 oblastí, ve kterých instituce usilovala o zlepšení. Jedná se o následující oblasti: zaměstnanci, finanční technologie a start-up, technologie, konkurence a zákazník. Důvody, proč instituce usilovala o zlepšení zrovna těchto oblastí, byly špatná organizační struktura, která byla příliš velká, zastaralé technologie a produkty, a existence různých schvalovacích komisí.

R5 uvádí potřebu „*vše zrychlit a zefektivnit*“ (Příloha 5).

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?

Jako první znak, který R1 zmínil je, že odcházejí lidé, kteří se změny přístupu k práci bojí. S tím souvisí i to, že dle R1 existuje vždy určitá rezistence a odmítání transformace ze strany zaměstnanců, a to má za následek zpomalení celé instituce. S novým způsobem přístupu, přichází i obavy z odpovědnosti za svou práci.

R2 zdůrazňuje především zjednodušení organizační struktury, které je příčinou propouštění zaměstnanců. Dalším znakem je dle něj chaos a nedůvěra.

Také u R3 v odpovědi zazněl jako hlavní znak transformace odchod zaměstnanců, kdy se R3 zamýšlí nad tím, že to bylo možná způsobeno i velkou obměnou v managementu společnosti, ne pouze samotnou agilní transformací.

Obavy, šok a odmítání jako znaky agilní transformace zmiňuje v odpovědi R4.

Odstranění středního managementu z organizační struktury je dalším znakem agilní transformace dle R5, který také shrnuje, že ke změně dochází spíše v kultuře než v práci a kompetencích zaměstnanců.

5. Co je to agilní transformace?

Dle R1 *„firma prošla transformací, když více jak jeden tým jede v agilu“* (Příloha 1) a zároveň musí být i případná neagilní část v souladu s tou agilní a to nejen na řešení závislostí, dodávkách a společném cíli.

Pro R2 je agilní transformace jednoduše *„změna kultury myšlení“* (Příloha 2).

R3 má agilní transformaci asociovanou s digitalizací, ale také s nastavením mysli, *„jak dělat věci efektivněji“* (Příloha 3).

Agilní transformaci jako příležitost pro změnu myšlení a nastavení firemní kultury beze strachu, kde se zaměstnanci nebojí experimentovat, zkoušet a také selhávat, vidí R4.

R5 shrnuje agilní transformaci jako *„změnu způsobu myšlení a uvažování o té práci a o způsobu nastavení priorit, také zrychlení procesů“* (Příloha 5).

U oblasti agilní transformace zazněly dvě doplňující otázky. První se týkala školení u R3, který již zahrnul téma školení do své odpovědi v této oblasti. Reakce bude zahrnuta v relevantní oblasti týkající se podpory vzdělávání.

Druhá doplňovala otázku 5 v rozhovoru s R2 a zněla: jak se pozná instituce, která je agilní? R2 si myslí, že agilní společnost poslouchá lidi, podporuje kritické myšlení u svých zaměstnanců, umí určovat priority, baví se s koncovým uživatelem svého produktu, který dodává napřed formou MVP a poté hodnotí přidanou hodnotu.

13.3 Scrum Master

6. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?

Všichni respondenti se shodli na odpovědi, že role SM vznikla hned na začátku agilní transformace. R5 pak ještě uvádí, že role Scrum Mastera, který je v jejich agilním modelu pojmenován agilní kouč byl „*jeden z prvních pilířů, na kterém transformace měla stát*“ (Příloha 5).

7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R1 má různé zkušenosti, kdy v jedné instituci obsazovali pozice SM interně a v druhé externě. Instituce R2 adaptovala vybrané interní projektové manažery na roli SM, a částečně využila externí kandidáty.

Pro instituci R3 bylo na začátku transformace efektivnější nabírat převážně zkušené externí kandidáty. V této instituci také vznikla role agilního kouče, který byl ještě nad SM, a jednalo se pouze o externí kandidáty. Až postupem času začala instituce role SM obsazovat i interními kandidáty.

R4 shodně s R1 uvedl, že v jejich instituci obsadili část pozic interními kandidáty, kterých ale bylo málo, takže je museli doplnit externími kandidáty. Zmiňuje, že později začali interní kandidáty učit, protože chtěli využít zájem zaměstnanců o tuto pozici. Zároveň zmiňuje hodnotící centra (Assessment Centre), která byla spuštěna pro interní kandidáty.

Dle R5 byli využiti interní kandidáti, pro něž byla připravena hodnotící centra. Aktuálně už využívají i externí kandidáty, kteří mají zkušenosti z trhu v oblasti agilního řízení.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?

R1 zmiňuje především empatii, tedy schopnost se napojit na tým. Dále by měl dokázat vést konstruktivní diskuzi pomocí moderace a mediace. Také by měl být „*master of scrum*“ (Příloha 1), tedy opravdu znát konkrétní agilní rámec a „*umět tým nastartovat*“ (Příloha 1). R1 zdůrazňuje, že by SM měl určitě mít alespoň základní znalost dané oblasti a produktu, na kterém tým pracuje, kde vysvětluje, že pokud instituce s agilním přístupem začíná, tak znalost produktu není tak důležitá.

Komunikace s neagilní částí instituce a umění vcítit se do lidí nezapojených do agilního přístupu, je dle R2 velmi důležité pro SM v neagilním prostředí, stejně jako umět vysvětlit agilní přístup. Dále zmiňuje moderaci, mediaci a zkušenosti s daným produktem.

R3 si myslí, že SM by měl být hlavně dynamický člověk, který rád pracuje s lidmi a je schopný je i koučovat. Nazývá takového SM „*lokálním projektovým manažerem*“ (Příloha 3), kdy dohlíží na to, že tým správně pracuje, má dost potřebných informací, je motivovaný, a v případě překážek je schopný je odstranit. Také zdůrazňuje koučování PO.

Velmi dobrá znalost agilního rámce, umět motivovat lidi, moderovat a chtít pomáhat, jsou důležité předpoklady pro SM v osamoceném týmu dle R4. Zároveň shrnuje, že v „*neagilní společnosti to je takové hraní na agilitu, je tady tým, mají svého SM, ale pak je spousta různých oddělení a šéfů a jich se žádná změna netýká. To je takové lhaní si, jede se pořád ten waterfall, tady máte začátek a tady máte konec, tady máte rozpočet a požadavky a uvnitř si to klidně dodávejte v nějakých sprintech, ale hlavně nám dodejte absolutně všechno*“ (Příloha 4).

R5 nejdůležitější kompetenci nazývá „*people management*“ a vysvětluje, že „*to znamená, že vycítí ty slabé články v tom týmu, vnímá případné problémy toho týmu, jeho plusy, ale i minusy a umí s tím pracovat tak, aby tým naplňoval své kompetence*“ (Příloha 5).

9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?

R1 oproti předchozí otázce přidává ještě rozvoj PO jako důležitou dovednost SM, dále si určit priority v tom, co vše zvládne jako SM s daným týmem řešit, a kterých událostí se bude účastnit. Dle R1 by se měl zaměřit na správný průběh analyzování a definování backlogu (backlog refinement) jako klíčové události sprintu. Také by měl mít kompetenci moderování událostí mezi více týmy.

R2 jako další kompetenci v případě více týmů zmiňuje potřebnou nekonfliktnost pro snadnější řešení problémů mezi týmy a zároveň si srovnává obě otázky, nad kterými konstatuje „*a když přemýšlím a srovnávám s předchozí otázkou, tak to asi není jiný*“ (Příloha 2). Další kompetence neuvádí.

R3 rovnou sděluje, že by se požadavky na kompetence neměly lišit a dodává: „*Otázka je, jestli v té praxi, ten SM v neagilní společnosti na to má čas a jestli to po něm ta firma chce. Ale podle mě by ten SM měl v obou případech fungovat stejně, jinak to není SM*“ (Příloha 3).

Dle R4 by SM v agilní instituci měl být nadšený, pozitivní a měl by dokázat zaujmout lidi. Také je to více už agilní kouč a jeho náplň je více o motivaci, vysvětlování a koučování.

Konkrétně v instituci, kde R5 pracuje, se nyní jako agilní instituce zaměřují už více na technické znalosti. R5 uvádí, že už to nemá být „*ten suplovaný projektový manažer nebo tým lídr, ale aby ten člověk měl to technické know-how*“ (Příloha 5).

10. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R1 u této otázky shrnuje, že v instituci, která není agilní, je role SM spíše o učení a mentorování. Naopak v agilní instituci je to více o moderaci, koučování, hlubším vysvětlení a hlavně o posunutí se na další úroveň.

R2 si myslí, že se požadavky na kompetence neliší podle toho, zda je instituce řízená tradičně nebo agilně.

R3 již u předchozí otázky sdělil, že by požadavky na kompetence neměly být rozdílné, ale uvádí, že v agilně řízené instituci musí mít SM více zkušeností, protože již pracuje více samostatně a neměl by zde být nikdo, kdo by ho řídil nebo úkoloval.

R4 neodpověděl přímo, ale uvádí, že v agilní instituci je to o kultuře a komunikaci, kdežto na začátku je to o naučení se agilních procesů.

Svou zkušenost z náborů SM v neagilních institucích sdílí R5: „*setkala jsem se jako personalista se společnostmi, které tu pozici nazývaly jako SM, ale hledala jsem vlastně projektového manažera*“ (Příloha 5) a doplňuje, že požadavky na SM se liší dle interních potřeb instituce a jejího produktu.

I v této oblasti byly využity doplňující otázky, konkrétně dvě a obě v rozhovoru s R1. První se zaměřila na oblast podpory vzdělávání a bude analyzovaná v kapitole věnující se tomuto tématu. Druhá měla pomoci zjistit důvod rozdílného postupu při obsazování nově vzniklé pozice SM u dvou institucí, kde R1 pracoval. V instituci 1 došlo k agilní transformaci napřed ve státě, kde sídlí centrála finanční skupiny, proto instituce již mohla obsazovat pozice interně a kandidáty mentorovat a sdílet s nimi bohaté zkušenosti.

13.4 Product Owner

11. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

Obdobně jako u stejné otázky v oblasti role SM se respondenti shodli, že role PO vznikla ihned na začátku agilní transformace.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

V obou institucích, kde se R1 účastnil agilní transformace, byly pozice PO obsazeny jak interními kandidáty, tak externími.

R2 uvádí, že většina kandidátů byla vybrána interně, a jen malá část externě.

Zkušenost R3 je taková, že většina kandidátů byla externích, ale měli po nástupu k sobě vždy mentora, kterým byl nejčastěji interní sponzor.

V instituci u R4 využili převážně interní kandidáty, „*protože znalost toho produktu je strašně důležitá*“ (Příloha 4). Upozorňuje zároveň na chybu, které se daná instituce dopustila, když nezohlednila, že ten, kdo má velké znalosti o produktu nebo je dobrým analytikem, tak nemusí být dobrým PO.

R5 sděluje, že pozice PO obsadili interními kandidáty.

13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?

Jako první R1 zmiňuje schopnost vysvětlit produkt a vizi členům týmu. Dále zdůrazňuje práci s backlogem a user stories. Zmiňuje, že řízení zainteresovaných stran je snadnější, protože se ostatní sami zajímají a informace vyhledávají.

R2 si myslí, že PO v této fázi by měl ovládat hlavně přesvědčování a argumentaci. Také zmiňuje znalosti projektového řízení a vývojového procesu.

Dle R4 je PO v neagilní společnosti spíše projektový manažer, který musí řešit rozpočet a prezentovat. Uvádí také, že by si měl osvojit agilní proces, naučit se určovat priority a rozhodovat.

R5 popisuje svou zkušenost z neagilní instituce, kde hledal kandidáta se znalostmi byznysu a technickými dovednostmi v poměru 70 % ku 30 %.

14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?

R1 sděluje, že pokud je instituce agilní a má PO více, je důležité, aby uměli spolu komunikovat a ladit se. Náročnější je dle R1 řízení zainteresovaných stran a řešení závislostí mezi týmy a jejich user stories. Ještě dodává, že je nutná empatie a umět říct ne.

Umět určovat priority je dle R2 nejdůležitější dovednost PO v případě více týmů. Také mít vizi produktu, na níž je v souladu i s ostatními PO.

V agilní instituci už vědí, že PO není manažer projektu, ale vlastník produktu, shrnuje R4. Dodává, že „*musí mít vizi toho produktu, a tu předávat a komunikovat dál*“ (Příloha 4). Technické dovednosti jsou velmi důležité dle R5. V agilní instituci, kde se nyní věnuje náboru, hledají kandidáty převážně s technickou znalostí, kteří jsou schopni byznysové požadavky převést do technického jazyka.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

Dle R1 se liší obdobně jako je tomu u SM.

R2 si myslí, že se na rozdíl od SM liší. Rozdíl vidí hlavně v tom, že agilní instituce PO více podporuje.

R3 vidí rozdíl pouze v tom, že je potřeba komunikovat s ostatními PO a myslí si, že agilní instituce bude mít vyškolené i personální oddělení a lépe specifikované požadavky na kompetence kandidátů.

V souladu s předchozími odpověďmi z této oblasti, R4 zmiňuje, že v neagilní instituci je PO spíše projektový manažer. Naproti tomu, v agilní instituci je to hlavně o vizi produktu.

R5 odpovídá, že ano.

13.5 Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

Dle R1 projekty v instituci stále existují. Jedná se hlavně o projekty dotýkající se regulace finančních institucí a souladu pravidel s legislativou, takzvané. compliance. U obdobných typů projektů nelze dodávat menší rozsah, například v podobě MVP.

R2 odpovídá, že existují, ale nesměly se projekty nazývat. Zmiňuje velké aktivity, které zahrnují více týmů, a jimž se říká „bank white activities“ (bílé aktivity banky) nebo aliance. Dodává, že tyto velké aktivity potřebují někoho, kdo by je koordinoval a měl přehled nad všemi týmy.

R3 naopak říká, že projekty zanikly. Ty obchodní se proměnily v požadavky.

Alianci jako řešení pro aktivity napříč týmy vysvětluje v souladu s R2 i R4. Zároveň ale vysvětluje, že projekty nemají, protože pracují kontinuálně a na kvartální iterace. Zmiňuje ještě roli aliančního lídra, která funguje pouze po dobu trvání aliance.

R5 pracuje na personálním oddělení, které sice přijímá agilní principy, ale organizačně agilní není, a vysvětluje, že pokud u nich vznikne potřeba větší aktivity, je to pro ně projekt. Říká ale, že „*je to takové sprosté slovo tady*“ (Příloha 5). Zároveň je vždy někdo ustanovený jako neoficiální projektový manažer do ukončení aktivity.

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

V instituci R1 pozice nezanikla, ale přejmenovala se na road manažera, a to asi 5 let po začátku transformace.

R2 si nepamatuje, kdy přesně, ale když první tribe fungoval půl roku, tak už se vědělo, že se pozice ruší.

R3 uvádí, že zanikla postupně, nejednalo se o jeden moment. Doplnuje, že se z projektových manažerů postupně stávali PO.

Asi tři čtvrtě roku po začátku agilní transformace zanikla role projektového manažera v instituci R4.

R5 shodně s R4 odpovídá, že se tak stalo asi tři čtvrtě roku po spuštění agilní transformace.

18. Pokud role PM nezanikla, jaká je náplň jeho práce?

V případě instituce R1 se projektový manažer přejmenoval na road manažera a jednalo se o „*vyspělou roli PM v agilním prostředí*“ (Příloha 1). Měl na starosti road mapu a reporting. Dále hlídal závislosti mezi týmy, měl na starosti finance, organizoval schůzky.

U R2 byla položena doplňující otázka na základě sdělení, že v instituci stále existuje neoficiální role projektového manažera a zněla stejně jako otázka 18. Jaká je náplň práce neoficiálního projektového manažera? R2 ho nazval koordinátorem aktivit nebo projektovým koučem. Je zodpovědný za dodání a zajištění spolupráce mezi týmy.

13.6 Podpora vzdělávání

19. Jaká existovala podpora vzdělávání ze strany agilní instituce v průběhu transformace?

R1 popisuje, že si každý mohl říct, o jaké školení stojí a bylo mu vyhověno. Jako výhodnou a důležitou považuje agilní komunitu, která v celé finanční skupině vznikla. Výhoda byla, že některé státy již měly zkušenosti s transformací a mohly tak předávat důležité informace dále.

Jedno školení zaměřené na agilní principy proběhlo pro všechny na začátku transformace v instituci R2. Specializované školení pro SM si vytvořila instituce interně. Školení pro PO bylo vedené externím odborníkem, ale bylo zaměřené obecně. To bylo obzvláště pro nováčky v roli PO matoucí, protože si neuměli představit konkrétní fungování v instituci. Aktuálně, 3 roky po začátku transformace, se připravuje školení pro PO zaměřené na roli PO v konkrétní instituci. Dle R2 jsou „*všeobecná školení k ničemu. Ty nám maximálně pomůžou s nastavením mysli, ale ty lidi potřebují kuchařku na to, aby věděli, jak to mají dělat*“ (Příloha 2).

R3 popsal formu podpory vzdělávání již u oblasti agilní transformace tak, že v instituci probíhalo postupně povinné školení agility, které trvalo 3 dny. Všichni absolventi školení tak byli na stejné úrovni znalosti agility. Možnost dalšího vzdělávání v začátcích nebyla.

Dle R4 „*vzdělávání nekončí nikdy a podpora je velká stále*“ (Příloha 4). Také vysvětluje, že podporu vzdělávání nevidí jen v drahých externích školeních, ale i v předávání zkušeností interně a vzájemném sdílení neúspěchů.

Velkou podporu vzdělávání ze strany instituce zdůrazňuje i R5. Protože u samotné agilní transformace nebyla, shrnuje aktuální školení, která začínají už při nástupu nováčků do instituce, pokračují specializovanými školeními pro kolegy pracující agilně. Zprostředkováno bylo také celodenní odborné školení, které se detailně věnovalo jednotlivým agilním rolím a procesům v instituci.

14 Diskuse

14.1 Agilní transformace

Zkušenost účastníků výzkumu je taková, že k agilní transformaci dochází vždy z několika důvodů. Ty mohou být například zrychlení a zefektivnění odváděné práce, snížení nákladů nebo snaha o odstranění rivality mezi zaměstnanci instituce. Odstranění konkurence uvnitř instituce může pomoci i zjednodušení organizační struktury, ve které se často odstraní střední linie manažerů. Motivací pro uskutečnění transformace může být snaha vyrovnat se konkurenci na trhu, snaha o digitalizaci instituce tak, aby dokázala využívat, a případně i nabízet, aktuální technologie. Instituce se také snaží více zaměřit na své zaměstnance a na zákazníka, kteří jsou středem pozornosti agilního přístupu.

Nicméně znakem instituce, která prochází agilní transformací, může být i odchod zaměstnanců, kteří se změny přístupu obávají nebo ji odmítají. Také musí přijmout větší míru zodpovědnosti za odváděnou práci, protože dochází k odstranění střední linie vedení. Zaměstnanci již nedostávají jednoznačné úkoly, na nichž pracují, ale musí se umět dohodnout v týmech, kdo na čem bude pracovat a v jakém termínu musí být práce hotová. S tím může souviset i propouštění zaměstnanců během agilní transformace, které může vést právě ke zjednodušení organizační struktury. To vše může způsobit zdánlivý chaos i nedůvěru uvnitř instituce.

Agilní transformace je změna myšlení, přístupu k práci a kultury instituce. Lidé se v agilní instituci nebojí selhání a zkoušejí experimentovat, zároveň si umí určit priority.

14.2 Scrum Master

Instituce účastníků výzkumu obsadily pozici Scrum Mastera ihned od začátku agilní transformace. Na tuto pozici vybíraly kandidáty interně i externě. U některých institucí byla pozice Scrum Mastera nabídnuta projektovým manažerům, u jiných existovala už zkušenost s transformací ze zahraničních poboček a tak byly instituce schopné interní kandidáty intenzivně podporovat v zaučování se na novou roli.

Požadavky na kompetence Scrum Mastera v instituci, která implementuje agilní principy, ale neprošla agilní transformací, jsou dle účastníků výzkumu **empatie, moderace a mediace, agilní znalost a znalost byznysu**. Znalost byznysu je méně podstatná, protože je to více o **naučení se a osvojení si agilních procesů**. Důležitá je **kommunikace s neagilní částí instituce, koučování týmu i Product Ownera, podpora, ochrana a obrana týmu a vedení lidí**. Oproti tomu, v instituci, která prošla agilní transformací, je kladen větší důraz na **rozvoj Product Ownera, na vlastní řízení času a určení vlastních priorit a na technické znalosti**. Nová je také potřeba **moderace a mediace** mezi agilními týmy. Také by Scrum Master měl být pokročilejší v koučování a vysvětlování. Zaznívá ale také názor, že by se požadavky na kompetence správně neměly lišit, ale praxe bývá jiná. Důvod rozdílu mezi praxí a teorií může být nedostatečná podpora v neagilní instituci, která nezmění svůj tradiční přístup.

14.3 Product Owner

Role Product Ownera vznikala v institucích respondentů také na začátku agilní transformace, ale převažoval nábor interních kandidátů na pozici, protože je nutná dobrá znalost produktu. To potvrzuje například i Šochová (2019), jak je uvedeno v teoretické části práce v kapitole 9. Zkušenost z jedné instituce je taková, že pozice Product Owner byla obsazovaná projektovými manažery, což je v souladu s výzkumem Nolla et al. (2017), který na základě svého výzkumu upřednostňuje obsazovat projektové manažery do role Product Ownera, nikoliv do role Scrum Mastera.

Agilní znalosti jako **správa backlogu, tvorba user stories, umění určovat priority a vysvětlit produkt a vizi**, ale také další dovednosti jako **přesvědčování, argumentace, rozhodnost a znalosti byznysu i vývojového procesu**, jsou vše kompetence, které by měl Product Owner mít v neagilní instituci. Zkušenost některých také říká, že řízení vztahů se zainteresovanými stranami je v takové instituci snadnější, protože obvykle je pro všechny agilní přístup něco nového a sami se více zajímají. Také se ale objevil názor, že Product Owner je v takové instituci spíše projektový manažer, který se stará o rozpočet a prezentuje výsledky. V agilní instituci, kde funguje více týmů, je už nutné ovládat komunikaci mezi Product Ownery a zajišťovat shodu mezi týmy, to znamená i více empatie. Důležité je i řešit závislosti mezi týmy, a mít k tomu potřebné technické dovednosti, znát vizi produktu a umět říci ne. Product Owner od agilní společnosti dostává více podpory.

14.4 Role projektového manažera v agilním prostředí

Pokud v agilní instituci projekty stále existují, většinou to jsou projekty týkající se oblasti compliance (pozn. oblast dohledu na dodržování souladu s legislativou a předpisy) a regulace finančních institucí, nebo jsou využívány v případné neagilní části instituce. Většinou se již nenazývají projekty ale přebírají nové názvy například aliance, která je typická pro Spotify model. Klasické projekty se v agilní instituci promění v požadavky.

Některé instituce ustoupily od role projektového manažera postupně s agilní transformací, některé ho přejmenovaly a v některých vzniká jen zástupná role po dobu trvání projektu nebo aktivity. Náplň práce neoficiálních projektových manažerů v agilních institucích je reportování, organizace schůzek, starost o rozpočet, ale také koordinování aktivit mezi týmy a koučování.

14.5 Podpora vzdělávání v agilních institucích

Dle zkušenosti respondentů vzniká většinou základní školení zaměřené na agilní principy a hodnoty ihned na začátku transformace, které je zpravidla přístupné pro všechny zaměstnance instituce. Další školení už se pak liší i dle toho, jestli daná instituce může čerpat zkušenosti ze zahraničních poboček. Pokud ano, může vzniknout agilní mezinárodní komunita, kde se sdílejí zkušenosti, úspěchy, ale i neúspěchy.

V některých institucích chybělo specializované školení pro jednotlivé role agilního přístupu, u kterých se liší náplň práce. Tato školení v některých institucích vznikla hned na začátku transformace, v některých až po několika letech, kdy vznikala opakovaná poptávka konkrétních rolí. Respondenti se ale shodli, že podpora vzdělávání je velmi důležitá oblast v průběhu agilní transformace a není jen o školeních, ale i o sdílení a předávání zkušeností uvnitř instituce.

15 Závěr

V instituci, která se transformací stane agilní, existuje velká podpora kritického myšlení, samostatnosti a iniciativy všech zaměstnanců. Proto i podpora rolí Scrum Mastera a Product Ownera se řídí agilními principy a hodnotami, které byly představeny v této práci. Scrum Master a Product Owner své okolí rozvíjí, ale neřídí ho a nekontroluje. To stejné potřebují tyto role od instituce, ve které pracují. Ve většině tradičně řízených institucí je stále vedení lidí více o kontrole nebo o takzvaném mikro managementu, který dává méně prostoru pro rozvoj zaměstnanců. Proto i požadavky na kompetence obou rolí mohou v neagilní instituci více souviset právě s mikro managementem a obecně s řízením lidí i procesů. Pokud projde instituce agilní transformací, řízení procesů a jednotlivců nepotřebuje již ve stejném rozsahu a stejným způsobem jako dříve. Taková instituce již neřídí projekty, ale určuje prioritu požadavků, které přináší hodnotu. Navíc jednotlivce a komunikaci upřednostňuje před procesy (Beck et al., 2001).

V rozsahu tohoto výzkumu lze říci, že se požadavky na kompetence Product Ownera i Scrum Mastera s agilní transformací mění. U Scrum Mastera se klade větší důraz na komunikaci, koučování, mediaci a moderaci a obecně na rozvoj lidí. Product Owner by měl mít více empatie a technických znalostí. Výzkum také ukázal, že by se požadavky na kompetence správně lišit neměly, ale vzhledem k tradičnímu řízení neagilních institucí tomu tak stále je.

Vedlejší výzkumnou otázkou byla existence role projektového manažera a jeho případná činnost v agilní instituci. Dle výzkumu role projektového manažera s agilní transformací většinou zaniká, ale obzvláště v segmentu finančních institucí potřeba projektů stále existuje. Role projektového manažera je často buď přejmenována nebo vzniká jen jako dočasná role po dobu trvání projektu. Jeho činnost se ale od projektového manažera v tradiční instituci mírně liší. Projektový manažer v agilní instituci má na starosti obvykle více týmů a spíše koordinuje než řídí. Také je kladen větší důraz na koučování. To potvrzuje také výzkum Shastri et al. (2021), který ještě dodává, že role projektového manažera může mít pozitivní i negativní dopad na agilní aktivity.

Zkušenost respondentů poukázala na to, že tradičně řízené instituce implementující agilní principy očekávají od role Scrum Mastera a Product Ownera náhradu projektového manažera. Výzkum Milera a Gaidové (2020) identifikoval na základě literární rešerše kompetence spojené s projekty

u obou rolí. U Scrum Mastera se jednalo o odbornou znalost o projektu, která ale v kvantitativním výzkumu byla respondenty ohodnocena s nejnižší důležitostí v dané oblasti. Výzkum Noll et al. (2017) zase poukazuje na to, že činnost, kterou by Scrum Master vykonávat neměl, je řízení projektu. Ani v jednom výzkumu není ale přesně specifikováno, zda instituce respondentů prošly agilní transformací nebo pouze implementují agilní principy.

Potřeba řízení projektů v tradiční instituci existuje. Zanikne až s agilní transformací, i když jak tento výzkum ukázal, konkrétně ve finančním segmentu nezanikne úplně. Vystala tak otázka, která sice nebyla předmětem této práce, ale z mého pohledu se nabízí: Jaká je motivace tradičních institucí vést projekty agilně, pokud nezmění tradiční přístup? Další výzkum by se mohl zaměřit právě na otázku, proč některé instituce implementují agilní principy, ale jsou stále řízené tradičně.

Omezení výzkumu vidím v mé vlastní nezkušenosti s kvalitativním výzkumem. Až v průběhu rozhovorů jsem si uvědomila, že byla opomenuta důležitá součást výzkumu, a to provedení pre-testu, který by pomohl objevit nejednoznačnost otázek rozhovoru. U některých respondentů muselo docházet ke specifikaci otázek 8 a 9. (Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?; Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?). Obě otázky, které se opakují i v oblasti Product Ownera, mohly být formulovány terminologií, která je pro respondenty běžnější.

V českém ani anglickém jazyce jsem nedohledala žádnou studii na téma dopadů agilní transformace na jednotlivé agilní role, přestože je agilní přístup v posledních letech stále rozšířenější, jak dokazuje například zmiňovaný průzkum od Digital.ai (2022) nebo i zkušenost respondentů výzkumu. Proto vidím příležitost pro provedení dalšího výzkumu na stejné téma, tedy dopady agilní transformace na kompetence Scrum Mastera a Product Ownera, ale například za využití kvantitativní metody pomocí dotazníků. Během rozhovorů jsem měla pocit, že na přesnější vyjádření se ke kompetencím by respondentům pomohl jejich výčet. Respondenti by poté vybírali, které kompetence jsou požadovány v tradiční instituci, a které v agilně řízené instituci.

Agilní transformace není vhodná cesta pouze pro oblast technologií, ale začíná se stávat nástrojem pro efektivnější a inovativnější fungování i dalších oblastí. Jak je již řečeno v úvodu práce, digitální

transformace má velký podíl na rozšiřování agilního přístupu, a protože se digitalizaci začíná věnovat i nekomerční sektor, je pravděpodobné, že digitalizace nekomerčního sektoru bude doprovázená agilním přístupem také častěji.

Použité zdroje

1. ANDREI, Bogdan-Alexandru, Andrei-Cosmin CASU-POP, Sorin-Catalin GHEORGHE a Costin-Anton BOIANGIU, 2019. A study on using waterfall and agile methods in software project management. *Journal of Information Systems & Operations Management*. [online]. 13(20), s. 125-135. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://jisom.rau.ro/Vol.13%20No.1%20-%202019/JISOM-SU19-A12.pdf>
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. AXELOS, ©2022. PRINCE2® Project Management Certifications. *AXELOS Ltd*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management>
4. BECK, Kent, Mike BEEDLE, Arie Van BENNEKUM, Alistair COCKBURN, Ward CUNNINGHAM a Martin FOWLER et al., 2001. *Manifesto for Agile Software Development* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org>
5. BŘEZINA, Anton. *Agilní transformace: proč bývá tak křehká?*. České Budějovice: Kopp. ISBN 978-80-7232-521-4.
6. BUCHALCEVOVÁ, Alena a Michal DOLEŽEL, 2019. It systems delivery in the digital age: Agile, DevOps and beyond. In: *Proceedings of the 27th Interdisciplinary Information Management Talks*, 2019. [online]. Kutná Hora, 2019. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z <https://nb.vse.cz/~buchalc/clanky/idimt2019.pdf>
7. CRUTH, Mark, ©2022. *Discover the Spotify model. What the most popular music technology company can teach us about scaling agile*. Atlassian Agile Coach [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
8. Digital.ai, 2022. *15th State of Agile Report* [online]. Digital.ai Agility [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
9. DENNING, Stephen, 2017. What Is Agile? The Four Essential Elements. *Forbes*. [online]. [cit. 2022-03-05]. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/10/15/what-is-agile-the-four-essential-elements/?sh=e043d1f6e856>
10. DOLEŽAL, Jan et al., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.
11. FAGARASAN, C., et al., 2021. Agile, waterfall and iterative approach in information technology projects. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing., s. 012-025.
12. GREENING, Daniel R., 2013. Release duration and enterprise agility. In: *46th Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. IEEE, s. 4835-4841. DOI: 10.1109/HICSS.2013.463 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6480427>
13. HERMAN, Michael, 2018. *Enterprise Scrum for Business Agility* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://michaelherman.com/publications/agile/ES4BA_Practice_Guide.pdf
14. IPMA ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. Nová verze standardu je zde. *IPMA Česká republika, z.s.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/nova-verze-standardu-ipma-je-zde/>
15. IPMA ČESKÁ REPUBLIKA, 2017. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4*. IPMA Česká republika. ISBN 978-80-7326-285-3
16. JACOBS, Peter, Bart SCHLATMANN a Deepak MAHADEVAN, 2017. *ING ' agile transformation*. The McKinsey Quartely [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>
17. KNIBERG, Henrik a Anders Ivarsson, 2012. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <http://www.agileleanhouse.com/lib/lib/People/HenrikKniberg/SpotifyScaling.pdf>

18. KOZARKIEWICZ, Alina, 2020. General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods. *Foundations of Management* [online]. **12** (1), s. 237-248. ISSN 20807279. [cit. 2021-12-27]. Dostupné v síto VŠE (DOI): <http://dx.doi.org/10.2478/fman-2020-0018>
19. KWAK, Young Hoon, 2003. Brief History of Project Management. In: *The story of managing projects* [online]. s. 1-10. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf
20. MILER, Jakub a Paulina GAIDA, 2020. Identification of the Agile Mindset and Its Comparison to the Competencies of Selected Agile Roles. In: PRZYBYŁEK, Adam a Miguel Ehécatl MORALES-TRUJILLO, ed. *Advances in Agile and User-Centred Software Engineering* [online]. Cham: Springer International Publishing, s. 41–62 [cit. 2022-03-09]. Lecture Notes in Business Information Processing. ISBN 978-3-030-37533-1. Dostupné z: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-37534-8_3.pdf
21. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ, ©2022. Kvalifikační požadavky. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.nuv.cz/nsk2/kvalifikacni-pozadavky>
22. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ, ©2017. *Centrální databáze kompetencí. Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz>
23. NOLL, John, Mohammad Abdur RAZZAK, Julian M. BASS a Sarah BEECHAM, 2017. A Study of the Scrum Master's Role. In: FELDERER, Michael, Daniel MÉNDEZ FERNÁNDEZ, Burak TURHAN, Marcos KALINOWSKI, Federica SARRO a Dietmar WINKLER, ed. *Product-Focused Software Process Improvement* [online]. Cham: Springer International Publishing, s. 307–323 [cit. 2022-03-09]. Lecture Notes in Computer Science. ISBN 978-3-319-69925-7. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-69926-4_22
24. PLAMÍNEK Jiří a Roman Fišer, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.
25. PMI, 2018. Project management office tools and practices used in organizations worldwide in 2018, by frequency [Graph]. In: *Statista* [online]. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/985014/project-management-offices-tool-usage-worldwide/>
26. PMI, ©2022. About Standards. *Project Management Institute, Inc.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about/current-projects>
27. PMI, 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Sixth edition. Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.
28. PMI, 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 2000 edition. Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 1-880410-23-0.
29. REMTA, Daniel, 2020. Has product owner's role changed with agile development expansion? In: *IDIMT-2020 Digitalized Economy, Society and Information Management* [online]. Kutná Hora, 02. 09. 2020 – 04. 09. 2020. Linz: Trauner Verlag, s. 443–450. ISBN 978-3-99062-958-1. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: https://idimt.org/wp-content/uploads/2020/07/IDIMT_proceedings_2020.pdf
30. REMTA, Daniel a Alena BUCHALCEVOVA, 2021. Product Owner's Journey to SAFe®—Role Changes in Scaled Agile Framework®. *Information* [online]. **12**(3) [cit. 2022-03-09]. ISSN 2078-2489. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2078-2489/12/3/107/htm>
31. RIGBY, Darrell, Steve BEREZ a Sarah ELK, 2020. *Doing agile right: transformation without chaos*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-870-3.
32. RIGBY, Darell K., Jeff SUTHERLAND a Hirotaka TAKEUCHI, 2016. The secret history of agile innovation. In: *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: http://media.loft.io.s3.amazonaws.com/attachments/The_Secret_History_of_Agile_Innovation.pdf
33. SALAMEH, Hanadi, 2014. What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods. *International Journal of Business and Management Review*. **2**(5), s. 52-74.

34. SCALED AGILE FRAMEWORK, ©2022. *Scaled Agile, Inc.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com>
35. SCHWABER, Ken and Jeff SUTHERLAND, 2020. *Průvodce Scrum. Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Czech.pdf>
36. SCRUM ALLIANCE, ©2022. About Scrum. *Scrum Alliance Inc.*, [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/about-scrum#!section2>)
37. SEYMOUR, Tom and Sara HUSSEIN, 2014. The History of Project Management. In: *International Journal of Management & Information Systems*. [online]. **18**(4), s.233-240. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/8820/8811>
38. SHASTRI, Yogeshwar, Hoda RASHINA and Robert AMOR, 2017. Understanding the Roles of the Manager in Agile Project Management. In: *ISEC '17: Proceedings of the 10th Innovations in Software Engineering Conference 2017*. [online]. New York, Association for Computing Machinery. s. 45-55. ISBN 9781450348560. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1145/3021460.3021465>
39. SHASTRI, Yogeshwar, Rashina HODA a Robert AMOR, 2021. The role of the project manager in agile software development projects. *Journal of Systems and Software* [online]. 173 [cit. 2022-03-09]. ISSN 01641212. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110871>
40. STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-60-x.
41. SUTHERLAND, Jeff and Scrum Inc., 2022. *The Scrum@Scale Guide: The Definitive Guide to the Scrum@Scale: Scaling that Works.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.scrumatscale.com/wp-content/uploads/2020/12/official-scrum-at-scale-guide.pdf>
42. SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
43. ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2018. *Skvělý ScrumMaster*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4927-0
44. ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2019. *Agilní HR: jak změnit Human Resources v agilní organizaci* [e-kniha]. Leanpub.com, 28.9.2019 [cit. 2021-12-26]. Dostupné z: <http://leanpub.com/agilnihr>
45. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4.
46. ŠVEC, Vlastimil, 1998. *Klíčové dovednosti ve vyučování a výcviku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1937-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1. Spotify model. Zdroj: Agility 11, 2021.	33
Obrázek 2. Kompetence projektového manažera. Zdroj: IPMA ČESKÁ REPUBLIKA, 2022.	37

Seznam příloh

Příloha 1 - Přepis rozhovoru s respondentem 1.....	75
Příloha 2 - Přepis rozhovoru s respondentem 2.....	83
Příloha 3 - Přepis rozhovoru s respondentem 3.....	90
Příloha 4 - Přepis rozhovoru s respondentem 4.....	95
Příloha 5 - Přepis rozhovoru s respondentem 5.....	100

Přepis rozhovoru s respondentem 1

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracuješ v agilních prostředích?

R1: Od 15. února 2018, tedy 4 roky

2. Máš zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

R1: Ano, před institucí 1 jsem pracovala v bankovním prostředí, kde to byl klasický waterfall, takže vím, jak to vypadá před, vím, jak to vypadá, když se děje transformace. Také jsem měla možnost vidět v zahraničí, v různých zemích, kde instituce 1 působí, ta jednotlivá stadia vývoje agilu. Když se začíná, když to funguje dva roky, když to funguje 4 roky, a kde mají transformovaný i ty ostatní části, ne jen produkt nebo delivery část. To znamená byznys a IT část, ale kde mají i ty supportní funkce, jako je HR a tak dále. Nebo i sales a operations, a jaký na to aplikují modely. A měli jsme možnost v rámci instituce 1 se účastnit testimonialu, kde nám vlastně PO, SM a různé agilní role podávali autentické svědectví, jak to prožívali a jak se v tom cítili.

D: Ty jsi do instituce 1 nastupovala jako člen týmu?

R1: Já jsem nastupovala na klasickou manažerskou pozici, kde jsme jeli ve scrumu jako pilotní tým. Přípravovala se agilní transformace, což byl jeden z důvodů, proč jsem si vybrala instituci 1. Když přišla informace, že se budeme transformovat, tak že se budou předělávat úplně pracovní pozice, role a odpovědnosti a to tak, že se zruší všechny, které existují a udělají se nové agilní. Na některé se měli dělat výběrová řízení, a na některé se stávajícím zaměstnancům dle jejich schopností a dovedností nabídnou agilní pozice. Tak já jsem si šla shánět informace a vytipovala jsem si pro sebe roli agilního kouče, a nebo Chapter Leada, protože obojí je o lidech, o spolupráci s lidmi. První bylo vypsáno výběrové řízení na agilního kouče, tak jsem se zúčastnila a vyhrála jsem.

Agilní transformace

Nyní bych přešla k další oblasti a tou je agilní transformace.

3. Proč došlo v instituci 1 k agilní transformaci?

R1: Důvodem transformace bylo zploštění organizační struktury, protože organizační struktura už byla tak nabubřelá, že vlastně vedení bylo odtrženo od reality, od toho co se děje mezi zaměstnanci, když to tak řeknu. To byla jedna věc. Druhá věc byla, že tam byla vytvořena taková síla, která spolu moc nespolečně pracovala a místo toho, aby závodili s konkurencí mimo firmu, tak se vytvářela konkurence uprostřed firmy, oddělení proti oddělení. Další věc byla, že dodání čehokoliv, ať už to byl fyzický produkt nebo služba pro klienty nebo úprava nějakého softwaru nebo aplikace, tak trvala strašně dlouho. Bylo to strašně netransparentní, odtržený strašně od reality, od klienta. Kolikrát někdo něco sepsal, někomu to předal, až se to předalo desetkrát a až se to tichou poštou, když bych to takto přirovnala, dostalo k tomu vývojáři, no tak ten něco naprogramoval a pak mu z toho vyšla židle, no co, byla taky dřevěná, že jo. (smích)

D: Kolik měla instituce 1 v tu dobu zaměstnanců?

R1: To si nepamatuju přesně, ale protože to byla jedna z největších finančních skupin v Evropě, tak si myslím, že hodně.

Poznámka: Daná instituce byla v té době v kategorii 250-499 zaměstnanců.

R1: Cílem bylo taky propouštění lidí, a to šlo do tisíce lidí, ale celosvětově. Začínalo to v Holandsku a pokračovalo dále.

D: Bylo to tedy tak, že napřed proběhla transformace v Holandsku a ostatní země následovaly?

R1: Ano.

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací? Co je pro ni typické?

R1: Zprvu vždycky odcházejí lidé, protože někomu vyhovuje, já nevím, waterfall. Protože agile není všespásný, a taky není pro všechny super řešení, které všechno zachrání a všem bude vyhovovat, takže vždy odchází nějaký procento lidí, menší nebo větší. Někdo odchází, protože mu nevyhovuje, někdo tomu nechce dát šanci, řekne agile, to raději jdu. Někdo si řekne jsem tady 40 let teď tato změna, mně se do ní vlastně ani úplně nechce, já rád dělám věci tak jak jsem zvyklý, tak já raději půjdu někam jinam.

Druhá věc je, že většinou existuje nějaká rezistence, odmítání, popírání, ignorování než dojdou do fáze akceptování. Pak také dochází ke zpomalení většinou, protože se všichni hledají v nových rolích, hledají, jak to má fungovat a mají kolikrát tendenci si držet starý mindset a do toho mají ten nový. Takže naučit je i prioritizovat ty schůzky, které jsou potřeba, které nejsou potřeba. Naučit ty lidi mít efektivní ty schůzky, že každá schůzka má mít nějaký cíl a nějakou agendu, a že když jdu na nějakou schůzku tak tam mám jít

připravený a vědět proč tam jsem, a když ne, tak tam nemám chodit. Naučit se říkat i ne, to vše se lidi učí a hledají se, než to začíná nabírat na tempu a začne se to rozjíždět. A pak když se dělá ohlédnutí za kvartál nebo za půl roku a ty lidi se podívají na to, co dodali, co udělali za práci, co udělali v tom agile, tak jsou překvapení, kolik toho zvládli oproti předchozí organizační struktuře.

Další znak je také to, že ne každý je připravený vzít odpovědnost za sebe a svou práci. Protože je strašně jednoduché říkat, no tady nám něco nařídili a to, kdybych já mohl, tak to udělám jinak. No a tady je ta odpovědnost daná na ten tým a najednou je to o tom týmu. A najednou ty lidi tak jakoby zamrznou nebo se po sobě koukají a hledají, jak se té odpovědnosti chopit a tady je pak hodně důležitá role Scrum Mastera nebo agilního kouče a pomoci těm týmům v tomto kroku.

5. Zde bych přešla k další otázce. Co to je agilní transformace?

R1: Já si myslím, že firma prošla transformací, když více jak jeden tým jede v agilu. To znamená, že funguje podle nějaké metodiky a je jedno, jestli je to scrum, kanban nebo něco jiného. A zároveň, ať už agilní nebo neagilní části firmy jsou sladěny na dodávkách a nějakém časovém harmonogramu, na řešení závislostí a mají nějaký společný cíl, u kterého vědí, kdo a jak přispívá v nějakém daném časovém úseku. Jinak to není agilní transformace a jsou to jen ostrůvky agilu a ad hoc agile zkoušející tu a tam nějaké agilní nastavení, principy a hodnoty, ale není to agilní transformace.

Scrum Master

6. Přešla bych nyní k další oblasti a tou je Scrum Master. V jaké fázi transformace vznikla role SM?

R1: Ještě před transformací. A každý z těch SM se podílel na části přípravy té agilní transformace.

7. Obsadili jste pozice SM interními nebo externími kandidáty?

R1: V instituci 1 to bylo interně a v instituci 2 externě.

D: Jaký pro to byl důvod? Že v jedné instituci se obsazovali interně a v druhé externě?

R1: Ve skupině instituce 1 se napřed transformovalo Holandsko, tedy centrála a až poté ostatní země. Česká republika byla až nevím kolikátá v pořadí. To znamenalo, že měli už poměrně vyladěný systém výchovy vlastních agilních koučů a SM. Ta transformace se připravovala dopředu a byl na ni čas, takže bylo možné to udělat takto interně. V Holandsku když začínali, tak taky nabrali všechny externě, aby získali know-how, aby to byli schopni připravit a postavili model na vychovávání vlastních agilních koučů a SM.

Instituce 2 jde také cestou, že se koupilo know-how, protože bylo poměrně málo času. Dokonce si myslím, že jeden SM byl přijat až měsíc po začátku, než se na tom trhu našel. Takže dva před a jeden po startu. Záleží vždy na kontextu, a co ta firma potřebuje. Ale většinou platí, že když je to nové a spouští se to bez zkušeností, tak se kupuje i to know-how z trhu. Poté je možné, že se počet zaměstnanců zmenší a ti externí se stanou interními zaměstnanci.

D: Pokud se bavíme o těch interních kandidátech, jakou dostali podporu v oblasti vzdělávání?

R1: To bylo zcela agilní, kdo si o co řekl, tak to dostal. Takže byli takoví, jako já, kteří jsme měli hodně kurzů i certifikací, ale byli také ti, kteří ne. Společně jsme také měli jednu z největších agilních komunit agilních koučů a SM na světě, kde nás bylo kolem 500. Pravidelně jsme si vyměňovali zkušenosti v rámci skupiny instituce 1, což bylo super. A právě jsme si říkali, kdo byl na jakém školení, nebo jaké typy, jestli je dobré jít na koučování nebo na facilitaci, nebo SM certifikaci a co to je, a potřebuji to jako agilní kouč a tak dále. Ale spousta lidí zůstala takových jako, že to s nimi nehnulo, že nikam nešli.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují? Ještě před transformací třeba?

R1: Já bych řekla, že SM když začíná s týmem, který už funguje, tak by měl být schopný se na ten tým napojit, aniž by přibrzdil, to je strašně důležitá věc. Potom by měl mít nějakou míru **empatie**, aby se dokázal na ty lidi napojit a vlastně s nimi spolupracovat.

Pak by měl umět **facilitovat**, to vlastně znamená umožňovat konstruktivní diskuzi, protože se občas ty lidi zabřednou do nějakého kolečka, takže umět posunout tu diskuzi nebo naopak zaparkovat některé věci, které nejsou na místě a říct, tak se k tomu vrátíme později a podobně.

Aby byl opravdu **master of scrum**, aby měl scrum v malíčku. Nejlépe ne jen teoreticky, a pokud začíná tak to říct na rovinu a říct, že začíná a měl by mít nějakou supervizi nebo dozor od nějakého staršího kolegy, aby se v tom neutopil.

Pak pokud je to tým, který zrovna startuje, tak umět ten tým **nastartovat**. Vysvětlit vše co je potřeba, umět si je nasmlouvat, co od sebe můžou navzájem očekávat, nastavit s nimi základní pravidla fungování, spustit to a nebát se jít příkladem ve zpětné vazbě a v „challengování“ a tak dále.

Já osobně nevěřím na to, že Scrum Master může být z úplně jiného odvětví nebo oboru. Detail mít nemusí, ale já uvedu příklad, já nemám IT background, a vlastně, když jsem měla můj první IT tým, tak pro mě bylo důležité pochopit, co vlastně dělají, kde se pohybují, abych byla schopná pochopit, když se baví o nějakém

velkém detailu, který není vlastně podstatný. Abych mohla tu diskuzi správně usměrnit, a když ten SM o tom vůbec nic neví, tak může plout v takové obecné rovině, což pro ten tým na spuštění, vysvětlení scrumu, událostí, vytvoření backlogu, prioritizace a tak dále, tak na začátek dobrý, ale po čase jim nemá, co dát. Takže já tomu nevěřím. Ale není to o tom, že by měl být SM partner pro řešení, ale měl by **rozumět tomu, v čem si ty lidi pohybují**, co dělají a co je jejich práce.

9. Jaké jsou požadavky na SM, pokud existuje více týmu, které spolu spolupracují?

R1: **Rozvoj PO**, to si myslím, že je pak důležité. Protože jak jsou kvalitní PO, tak potom je kvalitní i ta práce, jak se ta agilní transformace povedla. SM má většinou dva až tři týmy, zažila jsem, že jich může mít i více, a pak se řeší zase, A to je možná taky nějaká kompetence nebo dovednost, co bude řešit na úrovni týmu a od čeho se oprostí, protože nemůže být na všech událostech a nemůže řešit úplně všechno. Takže klíčovou událostí ve scrumu je **refinement**, někdo tomu říká grooming, což je původně úplně jiné slovo a pak se ukázalo, že je to špatné slovo, které má negativní význam, tak se používá refinement. Znamená to ale příprava těch user stories, aby se daly dát do sprintu a mohly se dodat, tak první na co se zaměřit, aby týmy dobře refinovali a na rozvoj PO. Naučit ho stakeholder management, prioritizaci, pomáhat mu s překážkami a tak podobně. Takže i kompetence, když má více týmů, tak i na co se zaměřit, než třeba přijdou další SM. Úvod do role PO zvládne v uvozovkách asi každý SM, ale potom pomoci toho PO vytáhnout, aby se choval něco jako podnikatel, tak je potřeba ho provést nějakými vývojovými fázemi. A pak si myslím, že SM by mohli mít nějakou kompetenci u více týmu na **facilitování** potom i událostí, které je potřeba udělat, jako například v SAFe je to product increment planning, to znamená, když se plánuje na kvartální bázi, kdo si co z těch týmů dá do toho backlogu, tak to je potřeba tomu dát nějakou strukturu, aby to pomohl někdo připravit, aby to někdo facilitoval, nebo někde jinde se tomu říká OKR – tak jak se naplánovali ty Objective and Key Result tak, jak se naplánovali na ten kvartál, ten princip je stejný, aby se řeklo, co se má udělat během toho kvartálu a každý z těch týmů, ať na úrovni toho tribu nebo vlaku, si řekl čím přispěje, co vlastně doručí a pak se to rozdělili uvnitř tribů a vlaků, tak aby tohle taky někdo připravil a facilitoval, a to většinou taky dělají SM nebo agilní koučové. A nejlepší je, když je toho vždycky nějaký SM, aby se dále rozvíjeli a posouvali.

10. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

Tak která neprošla, tak je to úvod do těch rolí a do toho všeho a spíše to učení a mentoring bych řekla. A ta která už prošla je více o facilitaci a koučování a větším vysvětlení a ukázání další úrovně, kam se posunout.

Product Owner

I když to nebyla tvá role, můžeme se nyní přesunout na stejné otázky u role PO?

R1: Zkusíme to.

11. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

R1: Ihned na začátku, jako bez toho nejde spustit žádný tým.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R1: Zde to byl mix.

13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?

R1: Umět vysvětlit týmu, co je ten produkt a ta vize, to znamená, co mají dodat. Umět udělat ten backlog, nasekat ho na ty správně velké kousky, to znamená na US, které se vejdou do jednoho sprintu, případně rozdělit ještě na nějaké tasky. Když je potřeba, záleží, jaké má ten tým zkušenosti, když je jenom jeden, někdo to potřebuje, někdo to nepotřebuje. Potom ten stakeholder management je snadnější, protože všichni se chtějí chodit dívat na ty dema, jak jim to jde v tom agilu a jak to vypadá. Takže to tam jde víceméně samo, informuje vlastně všechny, protože je to něco nového, unikátního a tak. Je to takové, když postaví backlog a zahájí sprint a naučí se, já nevím, to kde mají ten backlog, jestli je to JIRA nebo něco jiného, a naučí se s tím nástrojem a ví, jak to tam funguje, tak asi dobrý na začátek.

14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?

R1: Když je těch týmů víc, tak ti PO spolu už musí nějak mluvit, musí se sladovat. Když jsou to PO, kteří patří do jednoho tribu, tak se musejí umět sladovat mezi sebou, musí spolu komunikovat. Jsou to ti, kteří připravují potom pro tribe leada na kvartál, jak vlastně připravují to přispění ke kvartálním cílům.

Mají náročnější **stakeholder management**, musejí řešit mnohem více závislostí, capacity, vyžádat si capacity, kde je potřeba. A musí to na sebe vše navazovat – závislosti mezi US a features nejsou jen v jednom týmu, ale mezi více týmy a může to jít i mimo tribe. Takže to už je náročnější na to, to zvládnout a potom dobře komunikovat stakeholder management, koho informovat, jakou formou, jestli stačí poslat e-mail jednou za týden, někdo je důležitý, má velký dopad a potřebuju si s ním nastavit třeba nějaké schůzky a přizpůsobit mu tu komunikaci.

A taky určitě prodat tu vizi týmu, aby tomu věřili a následovali tu vizi. Takže určitě nějaká míra empatie a umět říct ne.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R1: Ano, liší. Je to velmi podobné jakou toho SM.

Role projektového manažera v agilním prostředí

Mám tady poslední téma a to je role projektového manažera v institucích po agilní transformaci.

16. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

R1: Existují, v instituci 1 zůstala role PM, jen se mu říkalo road manager. V instituci 2 máme pořád PM a říkáme jim stále PM. A rozdíl v tom road manažerovi je, že je to nějaká vyspělá role PM v agilním prostředí, má více projektů, například 4 až 5, protože se mu zúžil scope toho co řeší a ty odpovědnosti a pravomoci, protože už neodpovídá za rozpočet, za to že dodá, ale vlastně pomáhá těm PO, který dodávají jednotlivé projekty, tak jim pomáhá poskládat road mapu, jak by to mělo vypadat. To znamená, že je to seniorní typ člověka, který pomáhá s projektovými věcmi a reportuje to do projektové kanceláře, to znamená, že dělá například jednotnou road mapu za celou projektovou kancelář, odkud má na starosti 4 až 5 projektů, kam dodává ty vstupy, ostatní musí zase jiní road manažeři. A pomáhá sladovat závislosti na úrovni těch projektů tam, kde je potřeba, kde by měli šahat do stejného prostředí. Poté pomáhá s nějakou rekalkulací business casu třeba a financemi obecně, organizuje schůzky, vysvětluje, co je potřeba a tak dále. Je to takový provedč vlastně z té slupky toho projektu, co vlastně zůstalo nad tou agilní dodávkou, což je hrozně fajn. A potom tam byli i klasický PM v instituci 1 a ti měli na starosti takové ty regulatory a compliance projekty, kde bylo potřeba prostě něco dodat v nějaký čas a vůbec se nedalo zužovat scope tak jako v agilu, že v tom čase dodám nějaký menší scope, nějaký MVP, tak to ne, protože když je novela občanského zákoníku, tak se musí dodat to, co prostě souvisí s tou novelou. A v instituci 2 jsme teprve na začátku agilní transformace, takže PM máme, ale zužuje se jim scope, takže až se změní proces financování, že to nebude na projekt, ale na týmy, na squady nebo na triby, jak to bylo v instituci 1, tak se to také změní. Myslím, že ta role pořád zůstane, ale budou mít větší počet projektů, ne jeden nebo dva, a budou více pomáhat a řešit to napojení na tu projektovou kancelář, která má pod sebou i ty klasický regulatory a compliance projekty.

D: V jaké fázi se změnil v instituci 1 PM na road manažera?

R1: Asi po 5 letech.

18: Pokud pozice PM stále existuje, jaká je náplň jeho práce? To už jsme vlastně shrnuli.

R1: Dělá jen část toho projektové řízení, vyškrtává se odpovědnost za dodávku, za finance a tak dále. Ale spíše jen pomáhá, co je potřeba reportovat na úrovni těch projektů ve squadu, a dává to do nějakých těch formátů. Protože pokud je to finanční instituce, tak musí stále reportovat regulátorovi, to znamená, že z těch projektů se musí některé informace a data reportovat tak, jak mají být.

Přepis rozhovoru s respondentem 2

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v Agilních prostředích?

R2: 6 let

2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformací?

R2: Ano, ale pouze z instituce 1.

Agilní transformace

3. Proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?

R2: Jednoduše šlo o to, že v instituci 1 všechny ty dlouhý projekty, ty waterfally a change requesty (vysvětlit) způsobili, že instituce přestala být flexibilní. Když dodávka projektu trvala tři roky, tak bylo potřeba udělat něco s tím, abychom byli schopni dodávat flexibilně a flexibilně reagovat na změny na trhu. A hlavně jsme bojovali, potřebovali jsme rozbít to, že máme fixní scope a ten prostě splníme, a když jsme do toho chtěli udělat změnu, tak se normálně popsal change request, byly na to procesy, sešla se komise, sehnal se na to budget a všechno se schvalovalo. Trvalo to dlouho a ještě než jsme byli schopni si to schválit, tak už se trh změnil tak, že už jsme to nepotřebovali. Takže bylo potřeba vymyslet něco, co vlastně **za efektivního vynaložení nějakých nákladů udělá to nejdůležitější, co nejrychleji**. A myslím si, že plán byl dobrý.

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?

R2: Já mám za to, že agilní transformace vždycky jenom začne a nikdy neskončí. Protože jakmile si řeknete, že agilita skončila, nebo že máte hotovo, tak jste ztracená. To není dobrá známka, a my nyní máme v instituci 1 verzi agile 2.0.

Ale jaké jsou znaky, já když si vzpomenu, jak to u nás vypadalo, tak znakem, a mluvím o té velké firmě, tak znakem toho, když ta agilní transformace probíhá, tak je příšerná nejistota zaměstnanců, je to mocenský boj manažerů, kteří mají zapuštěný kořen. Jsou tam i ti, kteří to používají dobře, jsou tam i ti, kteří to používají negativně. A někteří jsou konzervativní a někteří ne, takže tam probíhají mocenský boje. S tou agilní transformací souvisí i **zjednodušení organizační struktury**, čili **propouštění některých lidí**, takže obava o svoje místo a o to, kde budu. To když se bavíme o těch manažerech. Když se bavíme o těch zaměstnancích, kteří jsou více v provozu, tak ti se bojí, jestli zůstanou v tom svém týmu, jestli budou moci dále pracovat s lidmi, které znají a které problémy se tím vyřeší a které nevyřeší.

Potom je dalším znakem také **chaos**, protože my jako banka, a to mají všechny finanční instituce společný, jsme hodně svázaný regulací. A všude v auditech je psáno, co není v instrukci a schválený někým, tak jako by neplatilo. Takže interní audity jdou po tom, kde je napsaná jaká odpovědnost, zodpovědnost a kde je nějaká linie řízení. My máme funkční strukturu, Spotify model, nevím, jestli ho znáte. A tam s tímto strašně bojujeme. A mimochodem tam je to tak, že tohle popsaný nemáme a tam je bohužel teď PO chápán jako ultimátní vlastník, vlastně team leader, vlastník té aplikace, provozní vlastník, a vlastně všechno jde přes něj.

No a ještě je takovým charakteristickým rysem to, že vlastně nikdo tu agilitu nezná. Potřebujete jim to vysvětlit, všem těm lidem a jde vám to strašně blbě, když to sama s tím ty zkušenosti nemáte. Takže u nás to bylo v uvozovkách dost často k smíchu, protože ti SM nebo agilní koučové, jak se jim říká u nás, tak byli často o dvě lekce napřed před těma ostatníma. Takže to nevzbuzovalo úplně důvěru, takže **nedůvěra** je dalším znakem. A ještě, pokud se tam objeví pár lidí, kteří tu agilitu už někde znali a už jsou zvyklí, já nevím, hrát si na retrospektivách, nebrat se úplně vážně, tak ti spíš vypadají jako nějaký sluníčkoví lidi, co spadli odněkud z vesmíru. Navíc, já v instituci 1 pracuji 10 let, v týmu mám 12 lidí a jsem druhý nejmladší služebně. Takže tam jsou lidi hodně zvyklí, jsou to senioři hodně, myslím jako profesně, a v tomhle směru ta nejistota, která na ně padla, byla mnohem větší. Co dál, to je asi všechno.

5. Co je to podle vás agilní transformace?

R2: Agilní transformace je jednou větou změna kultury myšlení.

D: Jak se pozná instituce, která je agilní?

Firma, která říká, že je agilní a agilní není tak o tom jenom mluví, ale nechová se podle toho. Nepodporuje **kritické myšlení** u svých lidí, neposlouchá, co jim říkají, nebaví se s koncovým uživatelem toho daného produktu, nejde po MVP, nehodnotí si přidanou hodnotu toho, co dělá, neumí prioritizovat, a tak dál.

Takže agilní firma taky poslouchá lidi. Vzpomeňme na agilní manifest, co je tam první bod, dva? Jo lidi jsou důležitější než procesy. Já třeba předtím, když jsem byl v korporátu, tak jsem byl dvacátý úplně dole od generála, teď jsem třetí od generála, přitom pode mnou jsou jen lidi, kteří pod sebou už nikoho nemají, to se nezměnilo, ale furt ještě vidím tu podporu mých šéfů a jejich šéfů k tomu, že když se nám něco nelíbí, tak s tím přijdeme, neřekneme hele tohle se nám nelíbí tak s tím něco dělejte, ale řekneme, hele tohle se nám nelíbí, zkusme to dělat takhle. Tak ta debata začne probíhat, byť ten odpor z různých stran začíná být větší poslední dobou, ale furt to ještě funguje, že ten hlas lidí je slyšet, a že se s tím nějak pracuje. Ještě je dobrým agilním znakem společnosti, že nemá problém se vzdát nějakého svého cíle, nebo nějakého svého záměru, když zjistí v průběhu času, že už nedává smysl na tom dělat. To ještě neumíme ☺

Scrum Master

6. Já bych teď přešla k další oblasti a tou je samotný SM, já vím, že vaše role je PO, ale budu ráda, když na základě vašich zkušeností se zkusíte odpovědět. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?

R2: Úplně na začátku.

7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R2: Částečně tak. Většinou se rekrutovali z PM a část jsme pokryli externisty z trhu.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují? Nebo daná instituce není agilní,

R2: Musí **umět komunikovat** s tím **neagilním světem**, to znamená, musí se umět dobře vcítit do toho, jakým jazykem mluví ta druhá strana. Potom musí umět také, protože za byznysovou část je zpravidla taky mimo ten agilní svět, tak musí umět mluvit s IT i s byznysem, protože používají úplně jiné termíny například. Potom je potřeba umět ten přístup, který se tam snaží razit **vysvětlit** těm **lidem** dole v týmu a vysvětlit to i těm byznys lidem venku, všem těm, kteří nejsou agilní. Protože každá změna, když je ten tým izolovaný v té agilitě, tak je více náchylný k tomu, že ten tým více brblá. To se děje i při transformaci, ale tam brblají všichni, takže to není tak strašný. Takže by měl být schopný i **facilitovat** tyhle problémy v tom týmu. Měl by být schopný vycítit, že někteří lidi spolu třeba nefungují, i když si to neřeknou a měl by být schopný to nějak v klidu a rozumně vyřešit. Měl by mít dobrý odhad na lidi, protože i tak si myslím, že se musí účastnit náboru a určitě by měl mít alespoň nějaké **zkušenosti s tím produktem**, který ten tým má na starosti. Nejhorší je, když do čistě vývojového týmu přijde SM, který neví vůbec nic o vývoji. Jo, nebo když jsme v bance, neví vůbec nic o bance. To potom, ty lidi ho prostě neberou vážně a to je blbý.

9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?

R2: Musí umět řešit problémy napříč týmy, to znamená, že by měl být trochu víc nekonfliktní, nebo nevím jak to říct. Umět ty lidi přesvědčit k tomu, aby nějakým způsobem fungovali, a když přemýšlím a srovnávám s předchozí otázkou, tak to asi není jiný. Protože to co on má uplatňovat v tom svém týmu, tak může uplatňovat i na ty ostatní. Takže bych skoro i řekl, že tam žádný rozdíl nebude.

10. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R2: SM v instituci, která prošla a neprošla, to znamená, že v jedné verzi je to SM v tom izolovaném týmu ve waterfallový, a v tu druhý verzi je to všude agilní. Asi ne, myslím si, že ne.

SM je obecně chápán jako asistentka nebo obranář toho týmu a ten co dohlíží na dodržování těch pravidel, ale to je dost technický úhel pohledu. Podle mě pravý SM nebo u nás agilní kouč je jedno, jak tomu budeme říkat, je člověk, který funguje tak, aby donutil ty lidi si na ty věci a na ty závěry, na ten způsob uvažování přišli sami. Od toho je to slovo kouč, protože kouč úplně stejně vám neradí, neříká vám, jak to máte dělat, ale těma správnýma otázkami vás popichuje, abyste si na to sama přišla. To má být facilitace, kterou dělá kouč, jeho cílem má být, aby si ty lidi na to přišli sami. Aby si tu hubu rozbili, a pak se jich zeptat, proč si tu hubu rozbili, co uděláte pro to, aby se to příště nestalo? A pak je nechá, ať si to vyřeší, no a to umí málokdo.

Product Owner

11. Teď se podívejme na stejné otázky u role PO. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

R2: Taký úplně na začátku.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R2: V drtivé většině to byli interní lidi a občas to byl nějaký externista, ale který už ve firmě pracoval a úplné minimum z trhu, ale minimum, třeba se můžeme bavit, že jeden ze sta byl z trhu.

D: Takže tam byl rozdíl oproti tomu SM?

R2: Určitě, protože ti PO se rekrutovali z těch starých týmů podle znalostí produktů. Kdežto ten agilní kouč byla úplně nová role, na kterou mohl jít kdokoliv. Bylo výběrové řízení na agilní kouče a tam byly nejdůležitější ty soft znalosti, nebo kompetence nebo zkušenosti. A to vlastně bohužel při výběru těch PO bylo nedůležité, tam bylo důležité, co ví o tom produktu.

D: A říkáte bohužel, máte negativní zkušenost?

R2: Určitě (smích) Jde o to, že když ten PO je, zná dokonale svůj produkt, ale neumí pracovat s lidmi a je to třeba historicky takový kariérní manažer, mikro manažer, člověk, který nepustí ty lidi, nedovolí jim starat se o to sami a furt jim říká, ty uděláš tohle a ty tohle, tak je to strašně špatně a takový člověk není soft. Prostě ztracený čas jeho i těch lidí.

13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?

R2: Musí umět dobře plánovat. Musí umět dobře vyjednávat, takže přesvědčování a argumentace. A musí mít hodně kompetencí ve všech těch oblastech, protože ten okolní svět neví, že existuje t-shirt knowledge v tom týmu, ale jde to vše přes něj. Takže takový malý superman prostě, musí umět něco o bezpečnosti,

něco o vývojovém procesu, testech, o projektovém řízení, co je to kritická cesta a podobně. Musí také vědět něco o financích.

14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?

R2: Tam už tolik věcí umět nemusí, ale musí umět hlavně **prioritizovat** a říkat ne. Co ještě dál, musí mít **vizi produktu**, když to má uzavřený u sebe, tak je vláčený tím, co se děje okolo, ale když to má u sebe, a ostatní fungují taky agilně, tak má prostor tu svoji vizi nějakým způsobem ustanovit a každý PO to má stejně a teď se mezi sebou musí domluvit, a tu vizi každý razí. Tam k tomu má mnohem větší možnosti, takže myslím, že nějakou vizi mít musí.

D: Je tedy těch věcí, které musí umět méně, když je vedle sebe více PO?

R2: Z mé zkušenosti, když je těch PO více, tak v agilní společnosti je větší šance na to, že v tom týmu bude ta T-shirt knowledge, protože se to podporuje, jsou tam chaptery, komunity a lidi jsou v tom podporováni, ale možná vycházím jen z toho, co jsem zažil v instituci 1, že to takhle nemusí být úplně všude. Každopádně těch kompetencí může mít méně, když je v partě PO. Navíc, když je tam parta PO, tak má navíc možnost se někde poradit, získat best practices a podobně.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R2: Já si myslím, že jo. U PO určitě jo, jak jsme si popsali. Má i větší podporu v té agilní instituci.

Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

R2: Ano, fakticky ano. V minulosti se jim tak nesmělo říkat, bylo to zakázané slovo, a teď tomu říkáme bank white activities nebo alliance. Ukazuje se, že když je aktivita přes 3 squady, tak to potřebuje někoho, kdo to bude koordinovat. A ta varianta, že každý agilní kouč má být i delivery kouč, že by s touto organizací měl pomáhat, tak nefunguje, protože ten agilní kouč řeší jen ty 1:1 vztahy toho okolí, toho squadu a nemá ten big picture. Tam se ukazuje, že bude potřeba mít nějaké PM na tyto aktivity. A u některých těch největších aktivit tyto role už máme, ale neříká se jim PM. Což je blbý, protože tam to potom sklouzne k tomu, že se to vrací k tomu mikro managementu a tomu waterfallu. Když ten mindset tam není. Není tam kooperace a spolupráce, není vybudovaná u těch lidí a oni ten cit na to nemají, nejsou na to vyškolení a jsou nejasné postupy a odpovědnosti, tak už to nikým jiným nezachráníte, než někým, koho tam postavíte a dáte mu do ruky bič.

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

R2: Udělal se jeden tribe, ten fungoval půl roku. V tuhle chvíli se vybrali PO a SM. A nejsem si jistý, kdy přesně, ale vědělo se, že projektový management přestává existovat. Takže si ti PM našli jinou pozici, nebo odešli ze společnosti. Nebylo to ze dne na den, ale oni byli přidělený k určitým týmům, aby dělali se stejnými lidmi, takže ty lidi, kterých se týkalo to, že se určitá část ty organizace mění v tribe, tak ti buď odešli, nebo se stali součástí toho tribe. V momentě, když už tam nic nezbylo, tak se to zrušilo, ale vědělo se, že se to ruší.

D: Oficiálně tedy zanikla, jaká je náplň práce toho neoficiálního projektového manažera?

R2: Dejme tomu je to koordinátor aktivit. Nešli jsme cestou LeSS, nešli jsme cestou Scrum of Scrums a řekli jsme, že půjdeme cestou koordinátora u těch velkých akcí. Otázka je, jaká je definice projektového manažera. Jestli to na to sedí nebo nesedí, ale je to takový jako delivery líder za nějaký projekt, nebo za nějakou skupinu činností. Úplně bych neřekl, že je to projektový manažer, protože PM řeší plánování v MS Project, řeší business case, hlídá náklady a takový. A to moc nedělá, on dělá vlastně to, že má držet ten big picture a bude zjišťovat v rámci těch jednotlivých týmů, kde ta spolupráce nefunguje a bude třeba úkolovat ty agilní kouče, aby s tím něco dělali. Bude se snažit vidět tu cestičku od jednoho konce k druhému, a když se tam něco rozpadne, tak to řešit, aby ta agilní spolupráce na úrovni těch více squadů, šlapala dobře. Vlastně takový projektový kouč.

Podpora vzdělávání

19. Ještě bych se zastavila u podpory vzdělávání ze strany instituce.

Jaká existovala podpora vzdělávání ze strany agilní instituce v průběhu transformace?

R2: V té agilní transformaci jsme prošli jedním školením, asi dvoudenní kemp, kde jsme se učili základní principy agility. Vlastně bez ohledu na tu roli, kterou budeme mít, a to bylo všechno. Nevím, jak SM, protože tam jsem u nich tedy nebyl. Ale tehdy se razilo, že máme cca 70 SM, a že není efektivní, a vůbec ne levné posílat je na externí školení, takže si to vyrobíme sami a podle toho, si myslím, to taky dopadlo. Každý, kdo věděl o agilitě alespoň trochu, tak ho dali do vedení těch lidí, těch SM. A co se týče jiných rolí, tak například chapter leads, ty nedostali vůbec nic, což se teď ukazuje, jaká to byla velká chyba.

Co se týče PO, tak tam jsme dostali vlastně taky nic, ale někdo řekl, že přece v tom ty PO nemůžeme takhle nechat. Tak nám Zuzana Šochová udělala exkluzivní školení PO u nás asi pro 40 PO, jenže ona vysvětlovala tradiční scrum v situaci, kdy máte všechno jasné, kdy máte skutečně ten svůj produkt. Jenže u nás produkt se rovná aplikace, tehdy. Takže já jsem PO aplikace, která je zapojena do dalších 400 procesů od hodnocení klientů pro hypotéku po hodnocení firem pro standardní úvěry, ale správné je to, že jeden PO, který má pod sebou hypotéky, a v tom jeho týmu jsou všichni od a do z jsou schopní ten proces ovlivnit, pak to funguje

všechno krásně, ale u nás to takto nebylo. Ještě jsme měli Spotify model, takže ti lidi, kteří byli PO 14 dní, tak se úplně ztráceli a nevěděli, co jim tam povídá. Ti, kteří už nějakou agilitu zažili, tak byli nadšení, protože jsme si říkali, že takto to možná bude fungovat v ideálním světě, z toho se dá něco použít na to, co tady máme. Ale ti, kteří o tom nic předtím nevěděli, tak byli spíše naštvaní, že jim to k ničemu nebylo.

No a teď jsou to 3 roky, co jsme začali s agilní transformací a až teď vyrábíme školení pro PO, které by se věnovalo tomu, co dělá PO a co má dělat v instituci 1. Protože to je všechno tak ohnuté, že vlastně ta oficiální školení, všeobecná, jsou k ničemu. Ty nám maximálně pomůžou s mindsetem, ale ty lidi potřebují kuchařku na to, aby věděli, jak to mají dělat.

Přepis rozhovoru s respondentem 3

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v agilních prostředích?

R3: Přes pět let pracuji v agilních prostředích přímo ve finančnictví.

2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

R3: Ano, první zkušenost mám z instituce 1, kde jsem nastupovala, když instituce přecházela ze zahraniční společnosti na českou. S tím, že po roce, co jsem tam byla, přišlo nařízení, aby celá firma fungovala agilně a začala transformace firmy do agilního řízení. Všechny oblasti v té bance se postupně transformovali.

Poté jsem nastupovala ještě do instituce 2 do týmu, kde jsme běželi v nějakém semi-agilním týmu.

D: V jakých pozicích jsi pracovala v těch institucích.

R3: Do instituce 1 jsem nastupovala jako projektový manažer, kde jsem měla na starosti Salesforce a některé projekty v rámci komerčního oddělení, ale protože tam k té agilitě již docházelo, tak se ze mě stal PO pro Salesforce, i když ta pozice tak nebyla oficiálně pojmenovaná, a poté jsem byla 6 měsíců na 60 % na pozici Scrum Mastera v týmu, který se zabýval digitalizací on-boardingu společností.

V instituci 2 jsem byla spíše člen týmu a v současné instituci jsem PO pro CRM Salesforce.

Agilní transformace

3. Zůstaňme u instituce 1 a zajímalo by mě, proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?

R3: Důvod byl hlavně, abychom byli rychlejší, efektivnější a mělo to podpořit digitalizaci a digitální projekty obecně. Důvodem taky byl, že instituce 1 se stala ryze českou firmou, začala obchodovat na burze a vlastně chtěla konkurovat jedničkám na trhu. Hodně věřili v agilitu, dali do toho hodně úsilí a za mě to byl určitě krok správným směrem. Bylo to tedy dost těžký pro tu firmu, hodně pro ty stávající zaměstnance, co tam byli. Stálo to i hodně organizačních změn, kterých se v té instituci 1 nebáli.

To mě navádíš na mou další otázku, která zní:

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?

R3: Já asi zůstanu pořád u té instituce 1, protože mi přijde nejspecifičtější v tomhle. A třeba z mého pohledu, asi to byly dost tvrdý kroky a bolavý kroky. Já jsem tedy nikdy nebyla v úzkém vedení, takže ti to můžu říct jenom ze své pozice, jak jsem to vnímala já. Instituce 1 do toho tedy řízla tvrdě, a vlastně v jednu chvíli

řekli, že teď bude celá firma agilní, waterfall nechceme, takže jeden z prvních viditelných kroků bylo, že se zrušila projektová kancelář. To znamená, že pozice projektový manažer vymizela. Existovali i nějaké transformace, co se týká IT oddělení a bylo nutné ustanovit PO a SM. Co vlastně tak generálně lze říct, tak hodně projektových manažerů neodešlo, ty si ta firma nechala a pokud to byly nějaké rozjeté projekty, tak se z nich staly PO, to byl můj případ. Z IT projektových manažerů se stali víceméně SM, kde vlastně role SM byla trochu pootočená, protože ten SM hodně zařizoval věci kolem release a kolem těchto IT věcí, protože je to těžký přejít do té agility, ale instituce 1 byla banka a měla tam hodně systémů a muselo se vždycky zkoordinovat hodně práce.

Samozřejmě, co to sebou neslo, ne každému se to líbilo, ne každý tomu byl nakloněný, obzvlášť když to přišlo takhle ze shora, tak já si pamatuju docela velké vlny odchodů některých zaměstnanců. Ono to samozřejmě mohlo být podníceno také tím, že přišli na ty vysoké pozice lidi, kteří měli troch jiný ražení, těžko říct, co bylo vlivem agility a co tím, že si třeba někteří nesedli vzájemně. Každopádně odchody byly hlavně v IT, v byznysu si toho moc nepamatuju. Ta firma se s tím musela nějak sžít, no. Co udělali tak vlastně ve chvíli, kdy se rozhodli do toho jít naplno, tak byly povinný školení agility, které trvaly zhruba tři dny. Rozdělili nás do nějakých tří skupinek cca po deseti, různě nás teda namixovali, že jsi nešel jako celé své oddělení. A asi dva měsíce trvala tato intenzivní výuka všech lidí, kteří všichni prošli stejným školením se stejnými mentory, takže všichni měli být na stejné výchozí pozici. Začali se školit SM a PO a hodně se využívali externí zdroje, takže na začátku byly ty týmy hodně složeny z toho, že měly externího SM a PO. U některých to pak vydrželo třeba i do dneška a u některých pak nastoupili interní SM a PO.

D: A to školení bylo opravdu pro všechny?

R3: Ano pro všechny, nevím co třeba call centrum v Ostravě. Ale jinak všichni z té centrály povinně ano.

D: Když měl někdo zájem ještě o další školení nebo vzdělávání, byla ta možnost?

R3: To myslím, že nebyla. My jsme měli všichni na začátku vstupní školení a pak ne. Nevím, jak to vypadá teď.

5. Co je to agilní transformace?

R3: Já mám pořád agilní transformaci spojenou s digitalizací. Ale pro mě je třeba agilita takový mindset, **jak dělat věci efektivněji**. Proč já si třeba myslím, že by se měly firmy transformovat, je to pro mě o selském rozumu, že agilita více spojuje lidi, donutí je si v krátkém čase vyříkat důležité věci, i tím, že jsou nuceni být spolu na těch stand-upech. V krátkých intervalech se naučí spolu komunikovat a sladí se, odbaví tak ty věci mnohem rychleji.

Líbí se mi taky to, že se odbourává ten prvek, že **nejdříve musíme něco vymyslet**, pak nad tím musíme dva měsíce přemýšlet, pak tři měsíce musíme sepsovat nějaké zadání a pak zjistíme, že je to blbě, nebo že nám ujel vlak. Když už nějaký nápad je, dejme si nějaký rychlý brainstorming, zjistit, kam můžeme dojít, zjistit, jestli nám to stačí a pokud jo, zkusme to dát do toho systému a pak si říct zpětnou vazbu, co dál. **Odbouráš** vlastně tu **více práci** nad zbytečnostmi, které ti v tu chvíli, kdy nad tím přemýšlíš, tak ti to přijde strašně důležitý a po x MD spálených zjistíš, že je to úplně zbytečné, nebo že jsi na spoustu věcí zapomněl. A při nasazení do produkce zjistíš, že je to nepoužitelný a musíš to předělávat.

Zároveň, co je důležitá podmínka k tomu, co se lidi v rámci agility se musí naučit, že nemají bát ozvat, nemají se bát dělat chyby.

Agilní transformace celé společnosti je když se naučí, nebo umí rozpoznat, jak sestavit ty jednotlivé triby, nebo prostě týmy, aby spolu smysluplně pracovali, a aby pracovali na nějakém produktu, který dává smysl. A v momentě, kdy to udělá třeba v 80%.

Scrum Master

Přešla bych k oblasti Scrum Mastera a první otázce.

6. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?

R3: Ve chvíli, kdy už si firma začala hrát s myšlenkou agility a začala vytvářet laby, tak s tím vznikla role Scrum Mastera, takže určitě hned na začátku. Jako první role ale vznikla role Scrum kouče, který byl vlastně ještě nad SM, obdobně vím, že postupovala i Česká spořitelna.

7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R3: Na začátku převážně externisty. Firma do toho chtěla jít naplno, tak si myslím, že jednodušší a mnohem efektivnější bylo vzít externí SM, kteří už měli zkušenosti. Role Scrum kouče byla obsazena pouze externími kandidáty. Po nějakém čase už byla role SM obsazovaná i zájemci zevnitř.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?

R3: Klíčové je, že by SM měl být dynamický člověk, kterého baví práce s lidmi. Zároveň je to takový mírný PM, ale ne ve smyslu, že by dělal rozpočty, že by si musel někde projekt prosazovat uvedení, nebo ho obhajovat, ale spíše takový lokální PM toho týmu. Má vlastně za úkol řídit dynamiku toho týmu, to znamená, že by měl koučovat lidi, když vidí, že někdo něco nedělá, někdo něco nestíhá, mít s ním nějaké 1:1 a snažit se o to, aby ten tým fungoval a posouval se dopředu.

SM by měl koučovat i PO, a chránit tým i před tím PO. Měl by dohlížet, jestli tým pracuje, jestli mají dost informací, jestli všemu rozumí. Když mají nějaký problém, něco jim nefunguje, zařídit aby to fungovalo, aby se ten tým tím nemusel zabývat. Taky je motivovat k různým věcem, zjišťovat náladu týmu. Přirovnala bych to k team lídrovi.

9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?

R3: Myslím si, že by neměly být jiné. Otázka je, jestli v té praxi, ten SM v neagilní společnosti na to má čas a jestli to po něm ta firma chce. Ale podle mě by ten SM měl v obou případech fungovat stejně, jinak to není SM.

10. Liší se tedy požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R3: No možná tam bude větší důraz na zkušenosti, protože do agilní společnosti si nemůžeš vzít někoho laxního, kdo pracuje úkolově a čeká až dostane úkol, že mu napíšeš tohle udělej do tehdy, protože v té agilní instituci není nikdo, kdo by tě takhle řídil, nebo neměl by být.

Product Owner

Podívejme se na stejné otázky u role PO?

11. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

R3: Myslím, že také hned na začátku.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R3: Většinou externí kandidáti, kteří měli ale nad sebou vždy nějakého sponzora, který byl interní. Ten ty PO směřoval.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R3: Myslím, že rozdíl je asi jen v komunikaci mezi PO. Není tam sám, ale musí se sladit s ostatními. Ale agilní firma by měla mít i vyškolené HR a bude mít lépe specifikované náborové inzeráty a lépe pak odhalí na pohovoru vhodného kandidáta.

Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Existovali v dané instituci stále projekty?

R3: Časem úplně zanikly, vše přešlo pod ty laby. Ale možná nějaký adhoc projekt vznikl, ale byznysové projekty neexistovaly, byly to prostě požadavky.

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

R3: Zanikala postupně, z PM se stávali postupně PO, nebyl to jeden moment.

Přepis rozhovoru s respondentem 4

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v Agilních prostředích?

R4: 12 možná už 14 let. Začínal jsem jako programátor, klasicky jsem programoval a už se tam začali kolem mě vyskytovat lidi, kteří začali lepit lepíky a nějak si něco vizualizovat. Poprvé jsem to viděl v Anglii, kdy jsem pracoval podle test driven development. Agile není jen ten Scrum na úrovni toho týmu, ale je to hlavně o nějaké kultuře chování mezi sebou v rámci té organizace za použití různých technik, Scrum, Kanban, SAFe, LeSS,

2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

R4: Ano, instituci 1 jsem zažil i před. Takže vím, jaké to bylo před transformací i teď. Ale i dříve, já jsem měl štěstí, že jsem pracoval ne jen jako programátor, ale nafasoval jsem pak i team leadera, projektového manažera jsem dělal, to je fajn všechno to vyzkoušet.

Agilní transformace

3. Proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?

R4: **Zaměstnanci, Fintech a start-upy, technologie, konkurence a zákazník.** Těchto 5 odvětví, to jsou hlavní oblasti, které chceme zlepšit. Fintech a start-upy, abychom byli schopni spolupracovat a držet krok, abychom dokázali využít technologie, které se rychle mění, abychom byli ještě lepší než konkurence a abychom dokázali tomu zákazníkovi přinést, co nejrychleji to co on vlastně chce a potřebuje. Krásně je vidět, jak se instituci 1 povedlo být největším poskytovatelem peněz z covidových podpůrných programů. Když přišel covid, my jsme nepotřebovali stopnout běžící projekty a nastartovat nové. My jsme prostě u tribů a squadů, které jsou o úvěrech pro podnikatele a korporace, tak jsme jim dali do backlogu úplně nahoru, udělejte teď schvalování peněz z covidových podpůrných programů, peníze od vlády a EU. Dva sprinty jim to trvalo. Nemuseli mezi sebou bojovat ti PM o zachování svého projektu.

Tohle jsou ty motivace a zatím přesně byla schovaná špatná organizační struktura, technologie, hierarchie, komise, zastaralé produkty. Není to sranda nějaký produkt zrušit, musí vám to schválit regulátor a nějak je znovu nastartovat.

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?

R4: Každý jednotlivec má svůj proces přijetí změny, znáte to, někdo přijde a řekne, bude změna, pojďme s tím něco udělat, tak nejdřív řeknete hurá, takové to nadšení a pak jsme vlastně v šoku, protože přijdou

obavy, co bude, když budeme dělat takovou transformaci. Já přijdu o místo, jsem ještě potřebný v té firmě, budou mě ještě chtít? Nemáme projekty třeba, to všichni PM okamžitě začali bojovat proti agilitě, vzniklo mohutné hnutí, které všude hlásalo, jak to chcete řídit? Celý ten střední management, když to zjistili. Budovali si tady kariéru těch 15 let a posunuli se v té hierarchii a teď mu řeknete konec, tohle tady rušíme ty hierarchie a kariérní žebříček. **Takže šok, odmítání.** Hrozně důležité je investovat do komunikace a vzdělávání, ale jako brutálně. Vznikly tady videokonference každý týden. Třeba generální ředitel má jednou měsíčně dvě hodiny. První hodinu vykládá on, co chce, a druhou hodinu se můžou lidi ptát, na co chtějí. Když začínala transformace, dělali jsme snídane každý pátek, byly pravidelné videokonference, nejvyšší management objížděl regiony. Vysvětlovat těm lidem, že pokud tu banku nezměním, tak ona se může za pár let dostat do problémů. Takže když ty lidi nepodpoříte, tak se můžou dostat do deprese. Je nutné je podpořit, naučit pracovat ve scrumu, pokud to uděláte, tak to lidi přijmou, ale je potřeba s nimi stále pracovat.

5. Co je agilní transformace?

R4: Mně přijde nejdůležitější kultura beze strachu, změna myšlení. Kde se lidé nebojí říct ty věci typu, tohle mi nejde, protože potřebuju ještě někoho, kdo by mi s tím pomohl, tohle neumím, to je hrozně těžké to říct. Na to není žádné školení, to musíte zažít několik měsíců, aby se člověk naučil takhle otevřeně komunikovat, když přijde nějaký nápad, nebát se říct, že si myslíte, že je to blbost. Dále experimentovat a selhávat, z angličtiny FAIL First Attempt In Learning, kolikrát člověk spadl z kola, než se naučil jezdit, ale bez těch pádů se člověk nenaučí jezdit a po prvním pádu to kolo nezahodíte. Důležité je experimentovat, no a potom vám to třeba vyjde, nebo také nevyjde. Ale musíme stále něco **zkoušet, experimentovat** a někam tu firmu posouvat, produkty, služby a tak dále.

Je to o té kultuře, že se nebojím experimentovat, protože vím, že když selžu, tak mě nikdo nezabije a nepřijdu o bonusy a nesníží mi výplatu, ale naopak se na mě budou dívat, že jsem takový, že to zkouším a snažím se to posouvat, a že otevřeně komunikuju. Je to review a retrospektiva v rámci týmu. Hlavně informovat kolegy, aby případně neopakovali tu samou chybu, a to je ta kultura, to je agilní transformace. Agilita je kontinuální reprioritizace a replánování, to nikdy neskončí.

Scrum Master

Přejdeme k další oblasti, která je zaměřená na SM.

6. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?

R4: Úplně od začátku.

7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R4: Byl obrovský problém najít lidi, takže jsme se snažili všechny, kdo mají nějakou znalost o agilitě udělat z nich SM nebo u nás agilní kouče, ale to bylo málo lidí, tak kolem 15. Takže jsme hledali i na trhu a poté jsme začali učit další interní lidi a dělat z nich SM/agilní kouče, což se také dá. Kolegové nedotčení agilitou, ale opravdu chtěli, takže super naučit někoho, kdo chce, než dotlačit někoho, kdo je expert, ale nechce, to je na nic. Všichni nám prošli assesment centry a kontinuální vzdělávání, to nikdy neskončí.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?

R4: No má to být člověk, který perfektně ovládá Scrum, který dokáže ty lidi motivovat a pomoci jim s implementací scrum procesu. Je pak takovým průvodcem, facilitátorem, moderátorem, pomocníkem tomu týmu, aby ten tým používal ten proces scrum. Postupně se z něj stává agilní kouč. Moje zkušenost je, že se můžete starat o maximálně 3 týmy.

Jak se říká Scrum Master, tak to je ten master procesu scrum, ten je od toho, aby ten proces naučil ten agilní tým používat a dodržovat. Pak se z něj stává i agilní kouč. V neagilní společnosti to je takové hraní na agilitu, je tady tým, mají svého SM, ale pak je spousta různých oddělení a šéfů a jich se žádná změna netýká. To je takové lhaní si, jede se pořád ten waterfall, tady máte začátek a tady máte konec, tady máte rozpočet a požadavky a uvnitř si to klidně dodávejte v nějakých sprintech, ale hlavně nám dodejte absolutně všechno.

9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?

R4: To už bych řekl, že je to více ten agilní kouč, když se stará o celou firmu. Někdo, kdo je schopný dobře vysvětlovat, motivovat ty lidi. Měl by být nadšený, pozitivní, dokázal zaujmout ty lidi, kteří nejsou ještě agilní. Dělat školení pro ně, aby chtěli následovat tu agilitu. Ten agilní kouč, když už se stará o celou tu firmu, tak to už je fakt o něčem jiném, to už je o té **motivaci, vysvětlování, koučování** i individuální. Pomáhat lidem se zamyslet, co je jejich smysl ve firmě, jaké mají cíle, jak jich chtějí dosáhnout. Na začátku jsem SM, pak jsem agilní kouč, a když je to už agilní společnost, nejsem jen na úrovni toho týmu, ale jsem skrz ty týmy.

10. Liší se tedy požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R4: Na začátku je to o tom, naučit se ten proces, pak už to lidi umí. Také zamyslet se nad tím co děláme, a proč to děláme. Pak už je to o té kultuře a komunikaci.

Product Owner

11. Nyní oblast PO a shodné otázky. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

R4: Úplně na začátku, než se nastroval squad, tak se ty lidi školili, zkoušeli.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R4: Tady jsme se snažili maximálně využít interní lidi, protože znalost toho produktu je strašně důležitá, aby tomu rozuměli. Co se nám úplně nepovedlo všude, já to říkám otevřeně i na konferencích, aby si na to lidi dávali bacha. Když je někdo dobrý byznysový analytik a perfektně rozumí tomu produktu, tak to neznamená automaticky, že bude dobrý PO.

13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?

R4: To má strašně těžké, on je pak spíš takový PM, když celá společnost není agilní. Potřebuje se pak spíš umět hádat o rozpočty, dělat prezentace pro různé komise. Musí se ale naučit ten agilní proces, techniky, jak prioritizovat, jak odhadovat. To nejdůležitější, co by měli ti PO umět je ta prioritizace, rozhodnout se, co nebudeme dělat.

14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?

R4: Když už je ta firma agilní, tak oni vědí, co od něj očekávat, že je to vlastník produktu a ne manažer projektu. Projekt má svůj začátek a konec, ale produkt tady bude několik let. A on se stará o ten produkt. Musí mít vizi toho produktu, a tu předávat a komunikovat dál.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R4: No, říkám, která prošla tak už je to o té **vizi**. Která neprošla, tak je to spíše takový PM, bude všem vysvětlovat proč a co.

Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Role projektového manažera. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

R4: My nemáme projekty, jedeme na jeden záťah a jedeme na kvartální iterace. Co je ale šikovně vymyšlené v tomto modelu, já tady můžu mít nějaký úkol, který bude pro tři ty squady. Když jsou schopni se domluvit tři ti PO, tak krása střídá nádheru, ale když ne, tak kdo to rozhodne? Tribe lead, ale když se budou dohadovat tribe lídři? Tak ty squady vytvoří takzvanou alianci nad tím daným úkolem a dělají se nějaké pravidelné synchronizace. Jeden z PO může být určen jako lídr té aliance a on má právo rozhodnout, když se nenajde konsenzus. Může to být taky nějaký bývalý PM. Ten alianční lídr vznikne i zanikne s tou aliancí.

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

R4: Ano zanikla a časově asi cca tři čtvrtě roku po startu agilní transformace. Ale někteří zůstali pracovat v tom squadu jako člen týmu, a když je potřeba nějakých reportů nebo podobně, tak on tam je a má jistotu a má klid.

Podpora vzdělávání

19. Ještě poslední otázka: Jaká existovala podpora vzdělávání ze strany agilní instituce v průběhu transformace?

R4: Pro mě je to tak zásadní si uvědomit, že musíme investovat do lidí. Stále jsou nové pracovní postupy, nové techniky a technologie, nová přání zákazníka a k tomu se musíme pořád učit. To vzdělávání nekončí nikdy. A to neznamena, že firma musí hradit drahé externí školení, uvnitř té firmy máme spousty lidí, kteří něco umí a mají výborné zkušenosti a to je skvělé, to je potřeba se takhle navzájem učit, navzájem se propojovat. I ty neúspěchy si navzájem říkat, to nekončí nikdy. A taky občas někoho pošlete ven udělat si nějakou certifikaci, vrátí se do té firmy a začne to učit další ty lidi. Takže ano, podpora je velká stále.

Přepis rozhovoru s respondentem 5

Úvodní otázky

1. Jak dlouho pracujete v Agilních prostředích?

R5: Řekněme ty 3 roky.

2. Máte zkušenosti z institucí před i po agilní transformaci?

R5: Ano, mám zkušenosti s agilními společnostmi, i s těmi, které jsou napůl agilní, nebo i s těmi, které nejsou agilní, ale jen využívají některé agilní principy. Ale do aktuální společnosti jsem nastoupila až po agilní transformaci.

Agilní transformace

3. Proč došlo v dané instituci k agilní transformaci?

R5: Instituce 1 má vizi být jedničkou na trhu a zrovna bankovníctví je obor, který se velmi rychle mění. Máme dobu moderních technologií, všechno se přesouvá do online prostředí, i díky koruně se věci, které dřív byly nereálné v on-linu, přesunuly do online prostředí. Bylo potřeba reagovat na požadavky klientů, abychom udrželi krok před konkurencí, ideálně náskok. Takže přechod do agility byl krok, jak to všechno zrychlit a zefektivnit. Protože instituce 1 je obrovský kolos, v tuto chvíli máme přes 7 000 zaměstnanců, takže agilita se nabízela jako varianta, jak celý ten obrovský kolos zrychlit.

4. Jaké jsou znaky instituce, která prochází agilní transformací?

R5: Přechod na tu agilitu je, čistě z personálního pohledu, o přenastavení myšlení těch daných lidí, kterých se to dotkne. Je to o komunikaci, způsobu práce a o řízení těch lidí. My se můžeme pyšnit tím, že jsme agilní společnost a lidé se od nás vzdělávají, již máme tu prestiž, že lidé k nám vzhlíží jako ke vzoru agility. Agilita je nastavená na té struktuře, kde se vymaže ten střední management, což může být trošičku nekomfortní pro někoho, kdo s tím nemá zkušenosti. Ale jinak se toho na té práci a kompetencích těch lidí moc nezmění, spíš na té kultuře.

5. Co je to agilní transformace?

R5: Myslím, že už jsem na to trochu odpověděla. Je to změna způsobu myšlení a uvažování o té práci a o způsobu nastavení priorit. Také zrychlení procesů jako takových.

Scrum Master

6. V jaké fázi transformace u vás role Scrum Mastera vznikla?

R5: Ihned. Ještě na vysvětlení, my v našem modelu nemáme pozici SM, ale je to pozice agilní kouč. A když se přecházelo na agilitu, tak ta role vznikala ihned, protože to byl jeden z těch prvních pilířů, na kterém ta transformace měla stát.

7. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R5: Využili se interní zaměstnanci. Když se spouštěla transformace, tak se tady rozběhl velký počet assesment center a vybírali se interní kandidáti. Kolegyně mi řekla, že těch assesment center, zde proběhlo kolem třiceti. V tuto chvíli už využíváme i externí kandidáty, kteří mají nějaké know-how z trhu a mají objektivní pohled, což přispívá i dalšímu rozvoji společnosti.

8. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existují pouze jednotlivé týmy, které společně nespolupracují?

R5: U nás v současnosti nemáme snad nikoho alokovaného na 100 % jako agilního kouče/Scrum Mastera. U nás je to člověk, který vlastně supluje roli nějakého team leadera, stará se o to, aby ten lidský faktor fungoval v rámci té agility. Takže nejdůležitější kompetence by měla být ten „people management“, to znamená, že vycítí ty slabé články v tom týmu, vnímá případné problémy toho týmu, jeho plusy, ale i mínusy a umí s tím pracovat tak, aby tým naplňoval své kompetence.

9. Jaké jsou požadavky na kompetence Scrum Mastera, pokud existuje více týmů, které spolu spolupracují?

R5: U nás už více přistupujeme k tomu, aby i ten agilní kouč měl technické know-how. Aby to nebyl jen ten suplovaný projektový manažer nebo team leader, ale aby ten člověk měl to technické know-how, a aby ty lidi dokázal rozvíjet i po té technické stránce. A na základě toho jim přizpůsoboval i tu kariérní dráhu tady.

10. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R5: Setkala jsem se jako personalista se společnostmi, které tu pozici nazývaly jako SM, ale hledala jsem vlastně projektového manažera. Ano liší se, ta role je vždy nastavena na míru přímo produktu té společnosti a vlastně těm interním potřebám daného byznysu.

Product Owner

11. V jaké fázi transformace u vás role Product Ownera vznikla?

R5: Stejně jako u SM, ihned na začátku.

12. Obsadili jste pozici novým externím kandidátem nebo došlo k transformaci interního kandidáta z jiné pozice?

R5: Také shodně se SM, využívali jsme interní kandidáty.

13. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje pouze jeden tým?

R5: Standardně jsem se potkávala s tím, že jsem hledala ten nejlepší poměr know-how, té technické stránky a byznysového skillu. Mám na mysli konkrétní společnost, která hledala PO a nebyla dle mého agilní. Ta společnost hledala PO, který měl být ze 70 % byznysový a z 30 % technický. Ty technické dovednosti, které měl mít, byly asi tři.

14. Jaké jsou požadavky na kompetence Product Ownera, pokud existuje více týmů?

R5: Zde jsou ty technické požadavky velmi důležité. Zaměřujeme se právě na lidi, kteří mají know-how, mají tu technickou znalost, ideálně pokud mají ještě něco navíc, co nám mohou přinést. Potřebujeme, aby ten člověk dokázal požadavky z byznysu přetlumočit do té technické řeči a dát to tomu vývoji.

15. Liší se požadavky na kompetence v instituci, která prošla agilní transformací?

R5: Řekla bych, že ano.

Role projektového manažera v agilním prostředí

16. Existují ve vaší společnosti stále projekty?

R5: Ano, ale je to takové sprosté slovo tady. My máme v instituci 1 tu IT část, která je plně agilní, pak máme části, kterým říkáme run, a to jsou části, které nejsou agilní. To je například HR, kde postupně přijímáme agilní principy, ale pořád nejsme organizačně agilní. Máme stále střední manažery a team leadery, nemáme sprinty, ani pravidelné stand-upy, nic podobného. Pokud my potřebujeme něco řešit, tak jsou to projekty. Ale projektový manažer u nás není, takže vždycky když vyvstane nějaký projekt, který je potřeba řešit a naplánovat ho, tak je vždycky někdo delegovaný jako projektový manažer. Nazveme ho ownera toho projektu.

17. Pokud pozice projektového manažera u vás ve společnosti zanikla, v jaké fázi transformace k tomuto došlo?

R5: Oficiálně zanikla a bylo to asi tři čtvrtě roku po začátku agilní transformace.

Vzdělávání a podpora

19. Existovala podpora vzdělávání během agilní transformace?

R5: Obrovská podpora vzdělávání ze strany instituce, ať už se jednalo o tu transformaci, tak i aktuálně máme školení na agilitu. Vlastně i při vstupních školeních máme mezi těmi povinnými, školení agilita v instituci 1, kde se ten proces jednoduše vysvětluje i zaměstnancům mimo IT, nebo třeba zaměstnancům na pobočkách.

Poté máme specializovaná školení pro lidi, kteří už jsou zainteresováni v agilitě. Ted' jsme měli celodenní odborné školení na agilitu, kde se zacházelo do detailů, jak funguje PO, jak funguje agilní kouč, co jsou to triby. Oblast rozvoje zaměstnanců zajišťujeme dalšími vzdělávacími programy, máme i programy pro juniory, ale také využíváme toho, že máme hodně seniorů, tedy zkušených kolegů, kteří předávají své znalosti zase dále. A když přijde zaměstnanec s vlastním školením, které není v nabídce a je na to rozpočet, tak se taky snažíme vyhovět.