

PŘÍLOHA D – Rozhovory s respondenty

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent D: působíme jako jedna společnost v obou republikách. Nabízíme široké spektrum ICT a IT služeb a telekomunikací. Jsme jedním z hlavních hráčů na telekomunikačním trhu.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent D: Head of Agile Coach Hub and HR Continuous Improvement. Ve firmě působím již 16 let.

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent D: Motivace pro agilní transformaci v naší společnosti byly několika úrovně a vycházely z různých perspektiv. Z pohledu našich zákazníků, jak těch individuálních (např. babička kupující si tarif), tak velkých firem, kterým dodáváme komplexní řešení, bylo klíčové zkrátit čas uvedení produktů na trh (time to market). Interně tomu říkáme schopnost rychle přinášet zákazníkovi to, co očekává, a zlepšovat jeho spokojenost. Často jsme zjišťovali, že produkty, které jsme považovali za dobrý nápad, nebyly zákazníky přijaty, protože jsme neměli dostatečnou zpětnou vazbu. Interně jsme také potřebovali překonat neefektivní pracovní postupy, typické pro tradiční „waterfall“ přístup. Procesy byly často zdlouhavé a komplikované, což vedlo k tomu, že se projekty vracely na začátek kvůli nerealizovatelným nápadům nebo systémovým omezením. Agilní přístup nám umožnil spojit všechny klíčové osoby projektu od začátku – od ideového tvůrce přes byznysovou část až po IT a technologickou podporu. Tento integrovaný přístup nám umožnil rychle identifikovat a řešit problémy, což vedlo k efektivnějšímu a úspěšnějšímu vývoji produktů.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent D: Já jsem ve společnosti již 16 let. Před 5-6 lety jsem dostala tým, který měl na starosti všechny produkty pro zaměstnance, jako spokojenost, vzdělávání, benefity, odměňování, auta a průzkumy. Najednou jsem měla přes 50 přímých podřízených bez manažerských struktur. Spontánně jsme si vytvořili systém, kde jsme se ladili, pomáhali si a definovali, co budeme dělat v následujících 14 dnech. Po třech měsících jsem zjistila, že pracujeme na agilních principech, aniž bychom si to uvědomili. Agilní řízení pro mě není věda, ale selský rozum s pár principy, které eliminují rizika dříve. Místo toho, abychom se jednou za 14 dní potkali a zjistili problém, je lepší to řešit každý ráno. Na základě této zkušenosti jsem před čtyřmi lety zavedla agilní fungování v HR. Rozhodli jsme se pro agilní transformaci, abychom efektivně řešili naše konkrétní problémy, nikoliv jen následovali trendy.

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

Respondent D: Přibližně před třemi lety jsme začali s agilní transformací (první diskuze). Fakticky se to odkomunikovalo 2,5 let zpátky. Nejprve to začalo v HR, ale postupně jsme zjistili, že můžeme tento přístup aplikovat na celou firmu.

2. Původní stav před transformací

Zuzana: Jak vypadal pracovní proces ve vaší firmě před zahájením transformace?

Respondent D: Vedení firmy tušilo, že chceme jít tímto směrem, ale nikdo z nás neměl praktickou zkušenost. Management Board se do toho intenzivně zapojil. Zaměstnanci byli skeptičtí kvůli předchozím transformacím a trvalo několik měsíců, než pochopili, že se opravdu něco mění. Největší problémy byly v mindsetu a přijímání změny u zaměstnanců.

Zuzana: Jaké byly hlavní problémy, kterým čelila vaše firma předtím? Jak jste je identifikovali, jakými ukazateli podložili?

Respondent D: Já to asi vezmu z několika úhlů pohledu. Jedna věc bylo vedení firmy, kdy jsme tušili, že tímto směrem chceme jít, ale nikdo z nás reálně neměl praktickou zkušenost. To znamená, že jsme museli získat nějaké znalosti, což velmi oceňuji, protože Management Board se do toho intenzivně zapojil. Tři dny v týdnu jsme opravdu seděli, přemýšleli, diskutovali a měli jsme k dispozici konzultanty a podobně. Z pohledu zaměstnanců byl největší problém v to uvěřit. A teď popíšu situaci: firma si prošla několika transformacemi za posledních pět let. Zaměstnanci už byli hodně skeptičtí a říkali si, že další transformace bude jen další přejmenování společnosti a nic se vlastně nezmění. Ten okamžik pochopení, že se opravdu něco mění a bude to jinak, trval dobré tři až čtyři měsíce, možná půl roku, než velká část zaměstnanců pochopila, že to nebude jen o přejmenování nebo přelakování něčeho a že pojedeme pořád stejně. Pak vznikla druhá panika: "Pokud to myslíme vážně, ale já o tom nic nevím." Firma se půl roku snažila dělat osvětu, edukovat, vzdělávat a chystat lidi, ale najednou se lidé probrali a zjistili, že jim ujíždí vlak, takže se začínalo znovu. To bych vnímala jako největší problémy na začátku – ani ne v metodologii nebo technické podpoře, ale spíše v mindsetu a přijímání změny u zaměstnanců. A z hlediska vedení? Musím říct, že vedení v této fázi bylo jako jeden člověk. Opravdu všichni tomu věřili a poskytovali obrovskou podporu, která trvá dodnes. Nemohu říci, že by vedení řeklo: "Je mi to jedno, dělejte si, co chcete." Opravdu šli příkladem, intenzivně komunikovali a ukazovali, že to myslí vážně. Samozřejmě, někdy jsme měli různé názory, ale to se děje téměř u všeho. Problém jsem spíše viděla na straně zaměstnanců.

3. Rozhodnutí pro agilní transformaci

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent D : Vedení firmy bylo jako jeden člověk, všichni tomu věřili a poskytovali obrovskou podporu. S transformací přišel Management Board, především tehdejší generální ředitel. Před 6 lety, kdy s tím přišli „zezdola“ se to nepodařilo. K úspěchu tedy potřebovali to vedení.

Zuzana: Jak bylo toto rozhodnutí přijato a podporováno na různých úrovních vedení firmy? A z hlediska vedení?

Respondent D: Musím říct, že vedení v této fázi bylo jako jeden člověk. Opravdu všichni tomu věřili a poskytovali obrovskou podporu, která trvá dodnes. Nemohu říci, že by vedení řeklo: "Je mi to jedno, dělejte si, co chcete." Opravdu šli příkladem, intenzivně komunikovali a ukazovali, že to myslí vážně. Samozřejmě, někdy jsme měli různé názory, ale to se děje téměř u všeho. Problém jsem spíše viděla na straně zaměstnanců.

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent D: Začnu organizační strukturou. Ta se výrazně změnila. Téměř třetina firmy prošla transformací. Zrušili jsme manažerské pozice a úrovně řízení, postavili jsme nové triby, vytvořili nové role, squady atd. Zaměstnanci často říkali, že jsme „rozbili prochozené cestičky“ a znovu je postavili. Skutečně jsme třetinu firmy postavili znovu. Věděli jsme, že nechceme přeorganizovat celou firmu, protože agilní způsob řízení nedává smysl všude. Například prodejny nebo infolinky – tam agilní metody jako Scrum nebo Kanban nejsou vhodné. Proto jsme se rozhodli rozbírat třetinu firmy, vytvořit nové týmy a triby, a pro každou roli v týmu jsme otevřeli výběrové řízení, do kterého se mohl přihlásit kdokoliv z firmy. Poté jsme je edukovali a s podporou agilních koučů začali fungovat. Máme týmy, které mají stand-upy jednou za tři dny, i když Scrum říká, že by měly být každý den. Dali jsme týmům hodně volnosti, ale definovali jsme klíčové části procesu, které musí být jednotné pro celou firmu. Například prioritizace aktivit byla jednotná, ale jakým způsobem si tým aktivity odprioritizuje, jsme nechali na nich. Pro zaměstnance to byl nezvyk, protože byli zvyklí, že je někdo „vodí za ručičku“. Najednou jsme jim dali volnost, což vedlo k určitému kulturnímu střetu. Ale třetinu firmy jsme skutečně reorganizovali.

Zuzana: Kolik osob je změnou dotčeno?

Respondent D: Kódový tým – na začátku 5 osob včetně dotazované, později růst na 50 osob. Prvotní dopad = 1800 lidí, sekundární dopad dalších 5000 zaměstnanců ze 7000. Dále Finance = budgetovali podle týmu, ale nyní nemají týmy ale produkty → nastala tedy změna. Infolinka nejede ve Scrumu, ale nyní podle prioritizace. Jedině koho se to nedotklo jsou mzdové účetní.

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent D: Nechtěli jsme, aby každý tým musel nutně pracovat stejným způsobem, protože ne každý tým by byl schopný v tom fungovat. Naopak by jim to mohlo způsobovat komplikace, což jsme nechtěli. Každý tým má svého agilního kouče, který je metodik z pohledu agilu. Jestli si tým vybere, že pojede kanbanem, scrumem, nebo skrambanem (což je něco mezi), to jsme nechali na nich a jejich kouči. Na základě setupu týmu a toho, co dělají, jsme jim nechali vybrat to nejlepší. Zdefinovali jsme jim však některé konkrétní věci.

Zuzana: Jak dlouho trval celý proces transformace a jaké byly hlavní fáze?

Respondent D: Já to dělím na technickou transformaci, tu máme za sebou, a kulturní a mindsetovou, ta je stále v běhu. Technická transformace nám trvala rok a půl, než jsme zatřásli třetinou firmy. Protože jedna věc je přeskládat a nastavit procesy, změnit systémy budgetování, vytvořit koordinační strukturu, nastavit nástroje na vizualizaci a podobně. To je ta technická část, kterou uděláte v systému. Ale aby nám to správně "cvakalo" v hlavě, tam neexistuje podle mě čas, kdy se to stane, protože každý člověk je trošku jiný. Po dvou a půl letech, co se to reálně dotýká zaměstnanců, vidíme, že jsou lidé, kteří nejsou schopní v tomto světě fungovat, protože potřebují mít všechno přesně nalinkované, a my jim to nelinkujeme. Takže kulturní změna tam podle mě ještě není. Máme velmi dobře hotovou procesní a technickou část, takže lidé dodržují procesy a umí fungovat. Ale třeba se nám ještě nepodařilo dostat zákazníka do každého týmu. Ideálně by to mělo být postavené na zákazníkovi, ale stále máme týmy, které si myslí, že vědí nejlépe, co je správné. Když se ptáme, jak na to přišli, slyšíme odpověď: "Protože já jsem expert v této oblasti a já to vím." A když se ptáme, který zákazník to potvrdil, odpovídají: "Já přece nemusím mluvit se zákazníkem, já to vím." To je kulturní změna, kterou neuděláte nakreslením procesu. To je prostě trpělivá práce s lidmi, jeden vedle druhého, a ono to v nějaké fázi "cvakne"

Zuzana: Kdo za transformaci zodpovídá a jak to bylo komunikováno vedením? Jak bylo komunikováno se zaměstnanci?

Respondent D: Transformaci přišel Management Board. Komunikace probíhala prostřednictvím otevřených dem, webinářů, komunitních setkání, all hands meetingů.

Zuzana: Jak byli zapojeni zaměstnanci společnosti? Jak vedení?

Respondent D: Transformaci jsme prováděli na základě agilních principů a ceremonií. Měli jsme například otevřené demo každý týden pro celou firmu, kde jsme prezentovali, v jaké fázi je aktivita, co se podařilo dodat v minulém sprintu, co plánujeme v dalším sprintu a co otevíráme. Organizovali jsme spoustu webinářů s lidmi, kteří si agilní transformaci prošli v jiných firmách, aby sdíleli své zkušenosti. Pokud jste byla v první vlně, po roce a půl jste si možná říkala, co tady řeší. Ale když jste byla ve třetí vlně, koukala jste kolem sebe a říkala si, co oni tam dělají. To je změnová křivka – dokud se to nedotkne vás osobně, necháváte to plynout. Jakmile se to dotkne vás, začíná se měnit vaše chování. U IT pracovníků to bylo specifické. Jsou to lidé, kteří reagují na světlo v garáži, a my jsme po nich najednou chtěli, aby se každé ráno potkali s týmem a dali rychlý status toho, co včera dělali. Trvalo rok, než si uvědomili, že je to užitečné, protože když to zvědomují každý den, vědí, že nekódují špatně a jdou správným směrem.

Zuzana: Setkali jste se s projevy nesouhlasu? Jak byly tyto problémy vyřešeny?

Respondent D: Snažili jsme se ukazovat pozitivní příklady a předcházet nedorozuměním. Avšak vždycky k nějakým došlo, když se to dotklo konkrétního člověka. Fluktuace stálých zaměstnanců při technické transformaci nenastala. Je uvedeno, že dochází k fluktuaci u společností z hlediska transformace u 30 %. U nás došlo přibližně k 18 % (tedy ne tak rapidně).

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent D: My jsme asi jedna z mála firem, která si nedala cíle pro celou firmu. Většina firem si stanoví cíl, například: „Po této transformaci budeme mít o 30 % nižší náklady,“ nebo „Po této transformaci budou naši zákazníci o 15 % šťastnější,“ nebo „Budeme mít o 10 % větší revenue,“ nebo něco podobného. My jsme si toto jako firma nedali. My jako HR máme svůj cíl. A my si ho odečítáme, abychom viděli, že jdeme tím správným směrem, čímž přispíváme k tomu firemnímu. Ale to neznamená, že je to cíl té transformace. To je cíl, kterého bychom chtěli dosáhnout bez ohledu na to, jestli jsme agilní, waterfalloví nebo jiní. Ale máme nějaký cíl. Takže my jsme si nedali cíl, jak vlastně poznáme, že transformace byla úspěšná. Říkáme, že to poznáme tím, že naše firemní OKR se posouvají tím směrem, kterým chceme.

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent D: Využíváme Trim, což je mezinárodně uznávaný měřicí průzkum, který provádí většina firem. Dále NPS, medály. Měříme spokojenost zákazníků podle segmentu nebo podle produktu. Za poslední dva roky jsme zaznamenali pozitivní trend, což ukazuje, že pro zákazníky děláme věci správně. Některé metriky měříme měsíčně, jiné po každém kontaktu se zákazníkem. Máme také nástroj medál, který nám umožňuje aktivně volat detraktory zpět a zjišťovat, co bychom mohli udělat jinak a proč byli nespokojeni. Máme týmy, které pracují na konkrétních problémech. Například, když zákazník při hodnocení návštěvy prodejny nebo infolinky udělí špatné hodnocení, operátor mu zavolá a zjistí, co by mělo být jinak. Pak tým, který se zabývá konkrétním produktem, analyzuje příčiny a odpovědi zákazníků. Příklad: Před rokem a půl zákazníci často volali, že nemohou zadat heslo přes ovladač. Analýzy a focusové skupiny odhalily, že problém je v tom, že hesla obsahující malé „L“ a velké „I“ vypadají stejně. Jednoduchým řešením bylo zamezit generování hesel s těmito písmeny, což odstranilo 30 % problémů s hesly.

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent D: Zpětnou vazbu od zákazníků jsme začlenili prostřednictvím pravidelných dotazníků a průzkumů spokojenosti, které nám poskytují důležité informace o jejich potřebách a očekáváních. Tyto informace jsou následně využívány při vývoji a úpravách našich produktů a služeb.

Zuzana: Byly zaznamenány nějaké změny v zákaznické spokojenosti nebo loajalitě?

Respondent D: Ano, zaznamenali jsme vyšší spokojenost zákazníků na základě předchozích odpovědí a měření. Zlepšila se také jejich loajalita, což se projevilo v nižší míře odchodu zákazníků a vyšším počtu doporučení našich služeb.

Zuzana: Celkové zhodnocení procesu:

- Doplnění ke stupnicím – jak proces vnímali, co považují za klíčový přínos/výsledek a jak jsou se změnou spokojeni. Co proces firmě a jim osobně přinesl.

Respondent D: Samotný proces transformace hodnotím známkou 2. Hlavně z toho důvodu, že obecně ve firmě panuje pocit, že když se něco nakreslí, tak se to automaticky stane. Ale ono se to tak nedělo. Museli jsme reagovat na změny a potřeby. Ve výsledku to, co jsme si nakreslili, jak ta transformace bude vypadat, tak tak skončila. Technická část, neříkám mindsetová, ta technická, opravdu skončila. A ta dvojka je tam spíš proto, že někdo si myslel, že to bude růžové, a ono je to růžové s tečkami. Jak úspěšný byl ten proces v praxi? Tři mínus. My tam zdaleka ještě nejsme. Aby agilní způsob myšlení a principy byly opravdu pod kůží každého jednotlivce. Hlavně asi kvůli té změně myšlení, což je asi to nejtěžší.

Zuzana: Jaké byly hlavní překážky nebo výzvy a jak jste je řešili?

Respondent D: Za hlavní překážky se považuje změna mindsetu. Transformace pro 7000 zaměstnanců tedy velikost firmy. Sice se jedná jen o třetinu společnosti, ale ta ovlivní i další její část např. již zmiňovanou infolinku. Další komplikaci vidí v tom, že se jedná o dva státy – tedy dvě legislativy.

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

Zuzana: Jaké jsou další plány vaší firmy v oblasti agilního rozvoje?

Respondent D: Zpětná vazba k procesu: Dotazovaná by do celého procesu šla znovu, ale jasně by zdefinovala cechy na začátku. Pociťuje pozitivní ovlivnění i v soukromém životě.

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent A: Působím ve společnosti, kde pracuje 10 000 lidí, konkrétně finanční sektor. Jsem tu už čtvrtým rokem a jsem na pozici Agilní kouče. Nemám jeden tým, ale pracuji s více týmy. Přestávám řídit lidi, ale řídím práci a prostředí. Pracuji s 350 týmy, podle toho, kde mohu zrovna nejlépe uplatnit své znalosti → za mě je Nefunkční agilní kouč, který má pod sebou jen pár lidí, jelikož zde není přínos pro společnost.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent A: Agilní kouč

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent A: Všechno trvalo strašně dlouho. Bylo zde obrovské množství konfliktů mezi různými částmi společnosti, zejména mezi týmy, které měly na starost byznysové části, a týmy, které měly na starost doručování výsledků. Trvalo to přes dva roky, než se vůbec něco doručilo.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent A: Agilnímu řízení se věnuji od přelomu roků 2009/2010

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

Respondent A: Transformace začala v roce 2016.

2. Původní stav před transformací

Respondent A: To už je dlouho, ale není těžké si to představit. Firma má tendenci se k těmto starým postupům vracet. I nyní, když se jedná o některé části, se původní proces stále používá, protože firma má tendenci se vždy vracet ke starému způsobu práce.

Zuzana: Takže klasické vodopádové řízení?

Respondent A: No, pokud bych měl popsat, co je to vodopádový model podle jeho autora, ten sám napsal, že tento model nefunguje a nikdy by se neměl používat. V podstatě autor vodopádového modelu sám označil tento způsob řízení za nefunkční a doporučil, aby se místo něj používalo něco jiného. Vodopádový model funguje u výrobní linky.

Zuzana: Jaké byly hlavní problémy, kterým čelila vaše firma předtím? Jak jste je identifikovali, jakými ukazateli podložili?

Všechno hrozně dlouho trvalo dodat. Když se to už dodalo, tak to nebylo třeba, nebo to neodpovídalo přání zákazníka.

3. Rozhodnutí pro agilní transformaci

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent A: Asi nezaznělo přesně v tu dobu tam nebyl.

Zuzana: Jak bylo toto rozhodnutí přijato a podporováno na různých úrovních vedení firmy?

Respondent A: Tato transformace byla realizována tak, že stará pracovní místa byla vyměněna za nové pracovní pozice. Možná se objevily nějaké problémy týkající se propouštění. Někteří lidé odešli, protože nebyli vybráni v rámci nového výběrového řízení.

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent A: Změna organizační struktury = Organizační struktura se výrazně změnila. Přešli jsme z původní statické organizační struktury na dynamickou, která se neustále mění. Přitom jsme museli brát v úvahu zákony práce, regulace a ČNB. Cílem bylo vytvořit organizační strukturu, která bude flexibilní a schopná reagovat na změny.

Zuzana: Porovnání transformace v této společnosti a předchozí?

Respondent A: Ve společnosti A se to ihned aplikovalo na 3500 lidí najednou, to jsem nikdy předtím nezažil. Nebyl jsem na začátku této transformace, přišel jsem do rozjetého vlaku 4 roky nazpět, když přišli na to, že jim to skřípe. Orientovalo se to nejdříve na třetinu společnosti, nyní na všech 10000 zaměstnanců.

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent A: Scrum, Kanban. Je rozdíl mezi metodikou a používání frameworku. Framework, kde jednotlivé části mají svůj důvod. Ranní schůzka je z důvodu, aby se naplánovala činnost pro daný den. Tzn. "Jak můžeme spolupracovat, abychom dosáhli našeho cíle?" V okamžiku, kdy pracujeme jako tým, ne jako jednotlivec, tak ta ranní schůzka má smysl. Jinak ale ne. Ta schůzka je k tomu, aby se naplánovalo, kdo s kým bude pracovat. Za mě je pokládání otázek dokola každý den dle publikací metod blbost a ztráta času. Často používám boardy, na které vypíšu jména členů týmu a ptám se každého, jak jim to pomohlo zjistit, co budou dělat v následujících 24 hodinách." Na otázky, jak se mi dařilo včera, nebo na další dny skoro žádná zpětná vazba – tým to nezajímá.

Zuzana: Jak dlouho trval celý proces transformace a jaké byly hlavní fáze?

Respondent A: Trvá do teď. Je důležitý ten konečný den tzn. Od teď se nedějí transformační aktivity, ale kontinuální práce, která vede ke zlepšení. Konečný datum je klíčový. Když chceme dělat nějakou větší změnu, tak znovu vyhlásíme start a stop.

Zuzana: Pokud ještě probíhá, tak v jaké fázi se nacházíte?

Respondent A: Nyní pracujeme na nové verzi, která vyžaduje větší změnu. Na to, abychom mohli udělat velký krok vpřed, musíme vytvořit program.

Zuzana: Jak byli zapojeni zaměstnanci společnosti? Jak vedení?

Respondent A: Ranní schůzka je z důvodu, aby se naplánovala činnost pro daný den. Tzn. "Jak můžeme spolupracovat, abychom dosáhli našeho cíle?" V okamžiku, kdy pracujeme jako tým, ne jako jednotlivec, tak ta ranní schůzka má smysl. Jinak ale ne. Ta schůzka je k tomu, aby se naplánovalo, kdo s kým bude pracovat. Za mě je pokládání otázek dokola každý den dle publikací metod blbost a ztráta času.

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent A: Na začátku procesu agilní transformace si naše firma stanovila několik konkrétních cílů. Prvním cílem bylo zvýšení NPS (Net Promoter Score) na kladnou hodnotu, což se nám podařilo dokonce překonat. Dále jsme chtěli zrychlit projektové aktivity, které před transformací trvaly dva roky, na 3-6 měsíců, což se nám také podařilo. Dalším cílem bylo zklidnit konflikty mezi dvěma jednotlivými částmi organizace a přinést zaměření na společné cíle a spolupráci.

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent A: Pokud máte transformaci bez metrik, pak je obtížné správně hodnotit její efektivitu a úspěšnost. Proto je důležité promyslet a doporučit vhodné metriky a předpoklady. Metriky viz předchozí odpověď.

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent A: Okamžitá zpětná vazba a NPS = loajalita. Náš byznys je long-term, takže je pro nás NPS nástroj klíčový z pohledu loajality a dále sledujeme client value.

Zuzana: Byly zaznamenány nějaké změny v zákaznické spokojenosti nebo loajalitě?

Respondent A: Z hlediska historického jsme spíše lákali starší klientelu, nyní se orientujeme i na mladší a střední generaci. Nejsme nejlevnější, ale garantujeme stabilitu. Tyto změny v naší strategii se odrazily i ve změnách v zákaznické spokojenosti a loajalitě.

Zuzana: Měřili jste zlepšení v týmové spolupráci a komunikaci? Měření „nálady“ (analýza sentimentu) zaměstnanců?

Vše se dá měřit. NPS je dobré sledovat. Smajlíky – jak se cítíte? je cesta do pekla. Otázka, která funguje, když se každý den položí: Jak jsem přispěl dnes svou prací k výsledku týmu? Nebo firmě. To je mnohem lepší! Protože v prvním případě se ptám i na soukromí. Nejen na pracovní záležitosti.

Celkové zhodnocení procesu

Zuzana: Jak byste celkově zhodnotili úspěšnost procesu (výsledek) přechodu na agilní řízení ve vaší firmě? Stupnice 1 – 5. Jako ve škole.

Respondent A: Vzhledem k tomu, jaké mám předchozí zkušenosti bych to označil za 4. Přisuzuju to k tomu, že se jednalo o radikální změnu ve velkém měřítku.

Zuzana: Jak byste celkově zhodnotili proces přechodu na agilní řízení ve vaší firmě? Stupnice 1 – 5.

Pak slovní komentáře: Doplnění ke stupnicím – jak proces vnímali, co považují za klíčový přínos/výsledek a jak jsou se změnou spokojeni. Co proces firmě a jim osobně přinesl. V případě neúspěchu – tuší příčiny?

Respondent A: V mém světě neexistuje neúspěch. Existuje tu pouze prostor pro učení. Druhá fáze není oprava chyb, ale prostor pro učení a zlepšování. K tomu učení mě napadá, že chceme spustit program na podporu kultury. Ještě nikomu to nevyšlo. Naše společnost si myslela, že bude první, ale opět ne → obrovská learning, který si uvědomuje i board.

Zuzana: Jaké byly hlavní překážky nebo výzvy a jak jste je řešili?

Respondent A: Vztahuje se k tomu i předchozí bod. Nejvíce jsme „nezvládli“ kulturu.

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

Zuzana: Jaké jsou další plány vaší firmy v oblasti agilního rozvoje?

Respondent A: Do třech měsíců považuji vše za operativní řízení → máme plány, ale ty vám teď nyní nemohu říct, jelikož je ještě nemáme schválené. Tento trh je velice saturovaný. Saturovaný trh (nebo také nasycený trh) je ekonomický termín, který označuje tržní situaci, kdy je nabídka produktů nebo služeb tak vysoká, že uspokojuje většinu nebo všechny potřeby a poptávku spotřebitelů

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent F: Jsem zaměstnanec firmy F, ale chci zdůraznit, že mé názory jsou čistě osobní a nereprezentují oficiální stanovisko společnosti. Jsme globální konzultační společnost s přibližně 45 tisíci zaměstnanci ve světě. Společnost se dělí na dvě hlavní části: FSP (Firm Services Professional), kde pracuji já. Druhou část tvoří konzultanti. V FSP poskytujeme služby pobočkám po celém světě, zajišťujeme například funkčnost e-mailů a dalších nástrojů, které konzultanti potřebují k efektivní práci. Konzultanti, kterých je asi dva a půl tisíce, přímo spolupracují s klienty, jako jsou firmy nebo vládní instituce. Naše práce v FSP tak nepřímou ovlivňuje spokojenost klientů tím, že podporujeme konzultanty v jejich činnosti.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent F: Moje role je agilní coach, což je relativně nová pozice ve firmě. Tato role vznikla v rámci agilní transformace, kterou firma prošla, a která proběhla ve dvou hlavních vlnách. Agilní koučové pomáhají společnosti s transformací. Mám na starosti tým, který vedu. Během toho jsem dokonce zjistil, že lidé dělají aktivity, které nepotřebují agilního coache.

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent F: Historicky, přibližně před deseti lety, společnost pomáhala různým bankám a institucím v Česku s jejich vlastními agilními transformacemi. Tato zkušenost a pozitivní výsledky vedly k rozhodnutí implementovat agilní principy i v naší firmě. Tehdy to však bylo spíš na popud businessu, nikdo o tom moc nic nevěděl, protože firma sama nebyla agilní. Viděli však velký potenciál, takže se rychle ponořili do problematiky. První vlna transformace zahrnovala snahu konzultantů pomoci interních týmů FSP a dalším oddělením s transformací. Ukázalo se však, že tento přístup je velmi nákladný, takže se začali najímat nové lidi a definovat nové role, jako agilní navigátor a transformational office. I přes tyto snahy nebyla první vlna transformace úspěšná. Hlavním problémem bylo, že se předpokládalo, že všechny týmy musí být reorganizovány na stabilní agilní týmy. To dávalo smysl pro konzultanty pracující na dočasných projektech, ale ne pro interní týmy, které neměly stabilní produkty a nemohly tak plně využít benefity agilních metodik, jako jsou retrospektivy a kontinuální zlepšování.

Druhá vlna transformace, která začala přibližně před třemi lety, byla mnohem pragmatičtější. I když jsem tehdy ještě nebyl ve firmě, dnes už máme více zpětné vazby a vidíme výsledky, které tato vlna přinesla. Druhá vlna se zaměřila na praktičtější přístup a zavedla roli agilního coache. Namísto toho, aby transformaci vedli externí transformátoři, kteří by pobíhali po firmě a dělali změny za ostatní, se kladl důraz na to, aby se samotné týmy, lídři, inženýři začali sami transformovat a měnit své pracovní postupy. Cílem bylo, aby tyto změny byly udržitelné a skutečně zakořenily v každodenní práci všech zaměstnanců. Role se opět rozdělily jinak a proběhl určitý hiring (najímání nových zdrojů). Najali se jak interně, tak

externě agilní coacheři. Vydefinovaly se konkrétní cíle transformace. Jedním z těchto cílů, a dá se říci velmi důležitým, bylo zlepšení time to market. To znamená, jak zrychlit proces dodávky od chvíle, kdy konzultant přijde s požadavkem, až po finální dodání produktu nebo služby. Když například někdo z konzultací přijde a řekne, že chce "modré z nebe", měříme, jak dlouho nám bude trvat, než toto "modré z nebe" skutečně dodáme.

Neustálý vývoj legislativy je klíčovým faktorem, který musíme zohlednit. Pokud náš konzultant přijde k zákazníkovi, získá od něj data a nahraje je do cloudu, je nezbytné, aby tato data byla bezpečně uložena a aby celý proces respektoval aktuální zákony daného regionu, ať už se jedná o Ameriku, Evropu nebo Čínu. Nejenže musí být data bezpečně uložena, ale musí také splňovat všechny potřebné legislativní normy, které vyplývají z kontextu daného byznysu.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent F: Ano, jako agilní coach jsem působil již ve více firmách a začal jsem u transformačních projektů. Já jsem přišel tehdy ve společnosti a šef IT mi řekl, že potřebuje transformaci v IT, ať ji nadefinuji. Takhle vlastně začala moje kariéra agilního coache.

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

2 vlny. První neúspěšná, cca 10 let nazpět a druhá před 3 lety.

Původní stav před transformací:

Zuzana: Jaké byly hlavní problémy během transformace?

Respondent F: Během transformace jsme narazili na několik hlavních problémů: masivní nábor a následné propouštění agilních coachů (polovina agilních coachů byla propuštěna). To způsobilo finanční zátěž a ztrátu stability. Finanční náročnost kvůli nadměrnému vytváření transformačních ofisů a programových manažerů; konzultantský přístup, který generoval práci bez jasného obchodního přínosu; a nedostatečná flexibilita a adaptabilita při implementaci změn. Řešením by bylo postupné a promyšlené najímání coachů, definování jasných a měřitelných cílů, zaměření na praktická řešení s přímým obchodním dopadem, zapojení týmů do procesu a implementace agilních metodik pro rychlejší reakci na změny.

3. Rozhodnutí pro agilní transformaci

Zuzana: Které konkrétní faktory nebo události vedly k rozhodnutí zahájit transformaci?

Respondent F: Můj pohled na transformace je takový, že je klíčové nejprve pochopit skutečné důvody a očekávání. Když například město chce rozšířit počet prodejních míst na tržnici, je důležité se ptát proč: Máme dostatek trhovců? Bude to finančně únosné? Sníží se ceny? Podobně v naší firmě, když jsem přišel, nikdo mi nedokázal jasně vysvětlit, proč jsem byl najat, proč tento tým potřebuje mě a jaký je skutečný důvod transformace. Musel jsem si tyto informace zjistit sám, ptát se svého šéfa a týmů, abych pochopil, proč jsem zde a jaký je můj přínos

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent F: Nikdo mi nedokázal jasně vysvětlit, proč jsem byl najat, proč tento tým potřebuje mě a jaký je skutečný důvod transformace.

Zuzana: Jak bylo toto rozhodnutí přijato a podporováno na různých úrovních vedení firmy?

Respondent F: Problém každé transformace, a to nejen této, ale i všech, kterých jsem se účastnil nebo je vedl, je v tom, že často chybí jasné pochopení důvodů a cílů.

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent F: Změny se dotkly přibližně dvou a půl tisíce lidí. Nejvýraznější změnou bylo přeskupení struktury organizace. Z původních departmentů se vytvořily nové skupiny, jako jsou product groups nebo service groups, které se skládají z několika týmů různé velikosti. Některé skupiny mají tři týmy, jiné až dvanáct. Dříve se těmto skupinám říkalo triby, ale tento název byl opuštěn, protože skupiny jsou různě orientované – některé jsou zaměřené na služby, jiné na produkty. Skupiny mohou být heterogenní, kde týmy pracují na svých konkrétních komponentách a službách bez vzájemné závislosti, nebo homogenní, kde týmy mají mnoho vzájemných závislostí, například sdílené procesy, produkty nebo platformy. Na naší úrovni se transformace dotkla celé části firmy, i když v hierarchii se to příliš nezměnilo. Na mé úrovni se to do širě dotklo hodně. Do výše bych řekl, že změny nenastaly. V každém týmu zůstává technický lídr a produktový manažer, pokud jde o produktový tým. U servisních týmů je přítomen pouze technický lídr. Tato struktura umožňuje lepší organizaci a jasnější rozdělení odpovědností. Další úroveň leadershipu je doména, která může zahrnovat několik skupin, a nad doménou může být jen pilar, který sdružuje více domén. Pilar obsahuje čtyři domény a celkem 500 lidí, což je významná část z celkového počtu dvou a půl tisíce zaměstnanců. Nad tím vším je partner → to je spolumajitel firmy. V FSP (vše, co je pod partnerem), se transformace dotkla leadershipu. Čím níže v hierarchii, tím větší dopad to mělo na jednotlivce a týmy.

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent F: Dříve jsme byli striktní, a dokonce jsme rozdělovali, zda využíváme SCRUM, nebo Kanban. Teď pragmaticky víme, že co tomu týmu vyhovuje, tak to používá. Např. Já mám teď na starosti celou doménu, 15 týmů. Je to více volnější v tom smyslu, že chci po všech týmech, aby byli více transparentní a měli nastavený cíle. V rámci domény používáme transparentci z pohledu KPI. Ta nám diktuje strategie firmy, domény a zároveň podstatu systému. Všechna KPI musí být namapovaná. Dále sledujeme OKR. Já nejsem striktní v tom, aby tým používal scrum, kanban, někdo používá i kombinaci. V naší společnosti nenalezneme SAFE framework. Dále zařazujeme QBR (Quarterly Business Review) – sledujeme dosažení cíle za kvartál a zároveň plánujeme. Je také nutno sdílet, že nemáme dynamický budget! – MÁME JASNÝ PLÁN na rok.

Zuzana: Jak dlouho trval celý proces transformace a jaké byly hlavní fáze?

Respondent F: Započal před těmi 10 lety a rozdělil bych ho na 2 fáze.

Zuzana: Pokud ještě probíhá, tak v jaké fázi se nacházíte?

Respondent F: Nyní již tomu neříkáme transformace, můžeme sledovat obrovský pokrok našich agilních coachů a jejich pomoc týmům. Jejich práce se mi líbí daleko více, má hodnotu a je vidět.

Zuzana: Kdo za transformaci zodpovídá a jak to bylo komunikováno vedením? Jak bylo komunikováno se zaměstnanci?

Respondent F: Já jsem přišel až po zahájení transformace a ani mně nebyl nikdo pomalu schopný říct, jaká bude moje role.

Zuzana: Jak byli zapojeni zaměstnanci společnosti? Jak vedení?

Respondent F: Zaměstnanci absolvovali školení, musela se zvýšit transparentnost a změnit reporting.

Zuzana: Setkali jste se s projevy nesouhlasu? Jak byly tyto problémy vyřešeny?

Respondent F: Lidé mají obecně zakořeněné dvě hlavní překážky, které brání změnám a představují výzvy, které musí agilní coach nebo transformační lídr překonat. První je odpor ke změnám obecně. Tento odpor vzniká z různých důvodů, jako je ergonomie, zvyk nebo fakt, že všichni rozumí stávajícímu způsobu práce. Některé z těchto důvodů jsou racionální, jiné méně. Druhá síla je tendence k setrvačnosti, což znamená, že lidé nejenže nechtějí změnu, ale také preferují pokračovat ve stávajícím způsobu práce, protože to vyžaduje méně energie. I zde mohou být důvody racionální nebo ne. Tyto dvě překážky - odpor ke změnám a setrvačnost - jsou klíčovými překážkami, které je třeba překonat při jakékoliv transformaci. Lidé začali remcat, že nemají kouče, který by je vedl. Navíc, změny v rolích způsobily další frustraci – například z team leadera se stal technický lídr, což vedlo k pocitu degradace na team membera. Toto vše ukazuje, že lidé často přemalují své role a odpovědnosti, což komplikuje úspěšnou transformaci.

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent F: Zlepšení Time to market. Dalším cílem bylo zlepšení employing engagementu a zvýšení počtu zájemců o pracovní pozice, zlepšení procesu náboru.

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent F: Jednou z hlavních metrik byl "time to market", který měl být snížen z roku na měsíce. Tato metrika byla pečlivě sledována a řízena pomocí KPI. Měření hodně sledujeme. Dalším cílem bylo zlepšení "Team Health" nebo zaměstnaneckého engagementu. To se měřilo týdenními průzkumy, kde zaměstnanci vyjadřovali své pocity ohledně práce a vedení. Třetím cílem byla atraktivita pro talenty, což znamenalo zvýšení počtu zájemců o pracovní pozice a zlepšení procesu náboru.

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Zpětná vazba od zákazníků je trochu komplexní, protože týmy často nepřijdou do přímého kontaktu se zákazníky. Příklad: Používáme nástroje jako JIRA nebo Confluence od Atlassianu pro řízení různých procesů, včetně vývojových. Tyto nástroje nám umožňují spravovat týmový backlog, prioritizovat úkoly, řídit sprinty nebo pracovat s kanbanem. Tento software sami nevyvíjíme, ale používáme ho. Nabízíme ho i našim zákazníkům, pokud o to mají zájem. Např. vládě České republiky nebo bankám, pokud to vyžadují jejich služby. My nezískáváme přímou zpětnou vazbu od zákazníků, protože je od nás oddělena. Měříme však přínos engagementu, tedy dopad na zákazníka. Dopad může mít různé podoby – finanční hodnotu, zvýšení počtu zákazníků nebo jiné důležité výsledky.

Zuzana: Byly zaznamenány nějaké změny v zákaznické spokojenosti nebo loajalitě?

Respondent F: Např. úspěch v projektu, který byl aplikován v Africe. Kdyby se data neposbírala, tak nebudeme úspěšní v tomto projektu s Ebolou. Nemáme feedback, ale impact. Hlavní, co se měří, je přínos toho engagementu tedy impact.

Zuzana: Měřili jste zlepšení v týmové spolupráci a komunikaci? Měření „nálady“ (analýza sentimentu) zaměstnanců?

Respondent F: Jednou týdně máme krátký průzkum, který nám přijde e-mailem. V něm hodnotíme, jak se cítíme, pomocí škály a smajlíků. Vyplnění trvá jen pár vteřin a můžeme přidat i komentář. Občas se objeví další otázky, například jak jsme spokojeni se svým šéfem nebo jak se nám pracuje v kanceláři, jaká je zde atmosféra.

6. Výsledky a statistiky

Zuzana: Jaké konkrétní výsledky nebo zlepšení byly dosaženy díky transformaci ve vaší firmě?

Respondent F: Time to market jen částečné zlepšení. Můžeme sledovat obrovský pokrok našich agilních coachů a jejich pomoc týmům. Jejich práce se mi líbí daleko více, má hodnotu a je vidět.

7. Celkové zhodnocení procesu

Zuzana: Jak byste celkově zhodnotili úspěšnost procesu (výsledek) přechodu na agilní řízení ve vaší firmě? Stupnice 1 – 5.

Respondent F: Jsem v tomto velký skeptik. Pokud výsledek transformace budeme definovat jako přechod, tak tomu dávám známku 3. Pokud úspěšnost definujeme jako dosažení cílů transformace, tak hodnotím známkou 5. – Nedosáhli jsme.

- Doplnění ke stupnicím – jak proces vnímali, co považují za klíčový přínos/výsledek a jak jsou se změnou spokojeni. Co proces firmě a jim osobně přinesl.

Respondent F: Klíčový přínos – Je to praxe, zkušenost. Tím, že společnost zavedla nové role, nový způsob prioritizace, zjistila, co funguje/nefunguje. Tak se dostala z oblaku, co je a co není agilní řízení. Dnes bych řekl, že je nejvyšším přínosem všech transf., ať už úspěšných,

nebo neúspěšných, že si to všichni vyzkoušeli. Dost lidí již dnes „vyrostlo“ z nálepky agilní/neagilní. Umí to pojmenovat konkrétně třeba: tohle je nástroj na to, abychom byli transparentní.

- V případě neúspěchu – tuší příčiny?
- Jaké byly hlavní překážky nebo výzvy a jak jste je řešili?

Respondent F: Nedosáhli jsme cíle time to market - zkrácená doba z roku na pár měsíců. Na druhou stranu děláme transparentci na úplně jiné úrovni, zavedla se role agilního coache.

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

Zuzana: Jaké jsou další plány vaší firmy v oblasti agilního rozvoje?

Respondent F: Myslím si, že je to globální trend, co se teď odehrává a co budu zároveň popisovat. Vyskytuje se to tu již déle. Jedním z trendů je (cyklický trend), když ekonomika roste, tak není problém přijímat nové zaměstnance a otevřít nové pozice. Ve chvíli, kdy je úpadek (např. Covid), který doteď pocítujeme, společnost přišla na to, že každý zdroj něco stojí a je drahý. Např. máme málo designerů, agilních coachů, visual grafiků → lépe prioritizujeme. Na rozsáhlé úrovni. Já osobně teď pracuji s celou doménou. Musíme přijít na to, zda se nám tato pozice vyplatí nebo ne. Jaký produkt má nejvyšší hodnotu? Zajímat se o rizika a bezpečnost (dat), flexibilita, finance, trendy. Co je nejdůležitější? Čeho chceme dosáhnout? Kde je nejvyšší hodnota? → říct, které programy nebo produkty můžeme sladit se zbytkem společnosti a jaké máme prioritizovat. Je to ale globální trend, co teď můžeme vidět v Tesle, Microsoftu například.

1. Úvodní otázky o firmě (pozn. Nahrávka u rozhovoru B je nefunkční, tudíž nemohlo dojít k přesnému přepisu rozhovoru)

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent B je německá banka, která působí především v oblasti finančních služeb. Je jednou z největších bank v Německu a nabízí širokou škálu finančních produktů a služeb.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent B: Scrum master, působím zde rok a půl.

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent B: Nejsem si jistý, jelikož jsem zde v tu dobu nepracoval. Ale společnost propouštěla spoustu zaměstnanců, jelikož se jí nedařilo. Hádám, že by to mohl být tento důvod.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent B: Ano, byl jsem i v jiné společnosti.

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

Respondent B: Rok 2017/2018

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent B: Vedení

Zuzana: Jak bylo toto rozhodnutí přijato a podporováno na různých úrovních vedení firmy?

Respondent B: Bylo podpořeno, jelikož firma krachovala

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent B: Došlo ke změně organizační struktury

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent B: SCRUM, používá se i KANBAN, vycházeli jsem původně ze SCALU

Zuzana: Jak dlouho trval celý proces transformace a jaké byly hlavní fáze?

Respondent B: Trvá stále

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent B: Cíle byly stanovené právě jako businessové cíle, kterých potřebujeme jako firma dosáhnout - např. podíl zákazníků používajících online nástroje, zkrácení doby obsluhy zákazníka..

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent B: Na týmové úrovni sledujeme:

- velocity
- committed / delivered ratio - poměr toho, co si tým vzal do sprintu a kolik z toho je skutečně hotovo
- team mood (1-5) jak se lidi v týmu cítí, jak jsou spokojení
- počet bugů, které jsme objevili během testování
- počet bugů, které jsme objevili až na produkci
- Na cluster úrovni: committed / delivered ratio na úrovni tzv. QBR epics (kvartální delivery cíle)

Můj názor na metriky je, že většina z nich by měla být interní pouze pro tým, jediné, co by podle mého mělo zajímat firmu je, jakou business hodnotu tým (potažmo cluster) přináší - to by mělo být to jediné měřené / dopředu stanovené KPI jako cíl.

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent B: Moc ji nezačleňujeme – maximálně v rámci mobilní aplikace (chtěli bychom více)

Zuzana: Měřili jste zlepšení v týmové spolupráci a komunikaci? Měření „nálady“ (analýza sentimentu) zaměstnanců?

Respondent B: Ano, měříme se spokojenost v týmu na stupnici 1-5

Zuzana: Dále finance, výkonnost, produktivita, (kvalita rychlosti dodávek před a po).

Respondent B: Měříme výkonnost – výstupy za jednotlivé cykly

7. Celkové zhodnocení procesu

Zuzana: Jak byste celkově zhodnotili úspěšnost procesu (výsledek) přechodu na agilní řízení ve vaší firmě? Stupnice 1 – 5.

Respondent B: 2 až 3

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

O2 je známá telekomunikační značka, která poskytuje širokou škálu služeb v oblasti mobilní a pevné telefonie, internetového připojení a digitální televize. V České republice je O2 jedním z největších poskytovatelů těchto služeb.

1. Úvodní otázky o firmě:

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent E: Moje pozice je transformation manager. Je to ta širší transformace, o které jsem mluvil na začátku. Agilní řízení je jenom jednou z mnoha.

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent E: My jako společnost neděláme agilní transformaci. Naším cílem je výrazně zvýšit využívání digitálních kanálů pro prodej a servis našich produktů, což povede k vyšší zákaznické spokojenosti. Stále více zákazníků preferuje digitální obsluhu a vyhýbá se kamenným prodejnám a call-centrům. Proto měníme náš obchodní model (celkem agresivní cestou), abychom se přiblížili digitálně smýšlejícím zákazníkům. Toho dosáhneme třemi pilíři: zjednodušením produktového portfolia pro snadný prodej v digitálním prostředí.

Druhým pilířem je redesign aplikační architektury, přechod na modulární a mikroservisní architekturu, která umožní flexibilnější vývoj a nasazení změn, což nám umožní rychleji reagovat na potřeby zákazníků.

Třetím pilířem je změna způsobu práce směrem k agilněji fungující organizaci, kde jednotliví zaměstnanci a externí spolupracovníci budou efektivněji spolupracovat na změnách produktů a digitálních cest. Tento přístup nám umožní lépe obsluhovat naše zákazníky digitálně a zvýšit jejich spokojenost. Toto je jen přiblížení k agilní transformaci, určitě ne, že bychom spouštěli přímo transformaci. My nevěříme na agilitu, jelikož je to za nás věc, která nedokáže extrémně změnit společnost. Musí to být spojeno s jiným vyšším cílem, který jsem vám již popsal výše.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent E: Ano, byl jsem předtím v nejmenované bance, kde jsem měl na starosti business architekturu. Byla to manažerská pozice a byl jsem tam v době, kdy probíhala transformace, která byla skutečně prohlášena za agilní, kdy se implementoval Agile at Scale. Když si vezmu to porovnání, tak pozitivní zkušenost byla, že komerční banka do tohoto tématu dávala mnohem víc energie, jak komunikovat dovnitř firmy, tak i ven.

Na druhou stranu obrovská nevýhoda byla právě plynoucí z tohoto rozsahu, že se firma de facto na několik měsíců či let zastavila a její produktivita klesla. Teprve po nějaké době se začala zase vracet na původní úroveň a já si myslím, že v některých částech je teď produktivita vyšší, než byla před tou transformací. Ale je to dlouhodobější proces a ta změna byla podle mě provedena necitlivě, příliš razantně a s dopadem na obrovskou část organizace, aniž by bylo vyzkoušeno, jaké koncepty fungují a jaké nefungují.

3. Rozhodnutí pro agilní transformaci

Zuzana: Které konkrétní faktory nebo události vedly k rozhodnutí zahájit transformaci?

Respondent E: Z celkové situace vyplývá, že každá komerční společnost, která je zaměřena na generování zisku, se snaží tento zisk buď udržet, nebo dále rozšiřovat. Pokud existuje skupina

uživatelů, respektive zákazníků, kteří preferují digitální obsluhu, a tato skupina roste, je relativně jednoduché se této skutečnosti přizpůsobit. Otázkou zůstává, zda je tato skupina již natolik velká, aby bylo strategicky výhodné ji více oslovovat. My jsme se rozhodli, že ano. Toto rozhodnutí je obvykle činěno na úrovni boardu.

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent E: Úroveň boardu

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent E: Škálovací framework agilního přístupu má jednu významnou výhodu, a to je využití tzv. duálního operačního modelu. Tento model umožňuje využít stávající organizaci k vytvoření týmů, které jsou organizovány kolem hodnoty a zákazníka. Na rozdíl od jiných metod škálování agilních přístupů, jako je například "agile at scale", není prvním krokem změna organizační struktury. Nicméně, k této změně může postupně dojít. Nacházíme se ve fázi, kdy drobně upravujeme organizační strukturu, avšak nezačali jsme s tímto krokem záměrně. Prvotním cílem nebylo provést změnu organizační struktury, protože jakákoliv taková změna přináší do organizace nestabilitu. Naším cílem bylo provést změny tak, aby nebylo ohroženo primární poslání naší společnosti, kterým je poskytování služeb našim zákazníkům a generování zisku.

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent E: Naše organizace, jakožto velká společnost, využívá škálovaný Agile framework SAFe (Scaled Agile Framework) pro efektivní řízení projektů a týmů. Tento framework implementujeme již dva roky a máme dobře zavedené jeho různé vrstvy. Na nejnižší úrovni, týmové vrstvě, máme SAFe plně integrovaný. Dále jsme pokročili i na portfoliovou úroveň, kde pracujeme s OKR (Objectives and Key Results), což jsou cíle, které chceme jako organizace dosáhnout. Tyto cíle se postupně rozpadnou až na úroveň jednotlivých týmů. Týmy jsou řízeny podle SAFe, celá kadence je nastavena v souladu s tímto frameworkem, a pracují buď se scrumem nebo Kanban metodikou. Tento přístup nám umožňuje efektivně řídit komplexní projekty a zajišťovat, že všechny týmy směřují k dosažení společných cílů

Zuzana: Kdo za transformaci zodpovídá a jak to bylo komunikováno vedením? Jak bylo komunikováno se zaměstnanci?

Respondent E: Je to prostě komplexní záležitost. Začínalo to tím, že se připravily focus skupiny, kdy členové boardu Komerční banky se potkávali s jednotlivými částmi organizace a tu změnu se jim snažili na začátku vysvětlovat. Potom vznikla skupina agilních koučů, kteří si tu strukturu nějakým způsobem rozebrali mezi sebe a snažili se pomáhat té části organizace, aby tam mohlo k té přeměně dojít. Do toho byla relativně masivní komunikace z pohledu

intranetu a vnitřních médií. Pořádaly se snídaně na toto téma s nějakým zajímavým hostem. Bylo spoustu věcí, které byly pozitivní, ale současně tu společnost ochromily.

Zuzana: Setkali jste se s projevy nesouhlasu? Jak byly tyto problémy vyřešeny?

Respondent E: Když zavřete 8 libovolných lidí do jedné místnosti, tak budou typicky mít 10 názorů, a to je stejný s tímhle. Změny jsou nevyhnutelnou součástí růstu a adaptace společnosti na nové tržní podmínky. Ačkoli mohou být náročné, správné řízení změn a efektivní komunikace mohou pomoci překonat překážky a dosáhnout úspěchu. Na základě toho byla zaznamenána fluktuace zaměstnanců

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent E: Je to těžký. Je těžký vymyslet cíle, které by byly takové, že jsou v důsledku toho týmu. A nejsou ovlivněné okolím. Když si představíte covid nebo válku na Ukrajině, najednou se kompletně změnily vnější faktory a některé cíle se splnily mnohem jednodušeji, třeba v digitálu, zatímco jiné se splnit nedaly. Je to těžké a vždy záleží na tom, co je schopný tým nebo ART, protože jsme se bavili o ARTech jako o skupině týmů, ovlivnit a co ovlivnit není. Nicméně každý tým u nás má kromě cílů spojených s doručením, typicky nějakou změnu pro zákazníka, také svůj byznysový cíl, který určuje, jak se pozná, že to, co doručili, přináší očekávaný výsledek. Někdy je to těžké ovlivnit a může to být v některých případech demotivující, pokud na to nedokážou dosáhnout. Je pak potřeba udělat korekci cíle dostatečně včas, aby se tým nedemotivoval

My jsme si určili 3 pilíře. Zjednodušení produktového portfolia pro snadný prodej v digitálním prostředí. Druhým pilířem je redesign aplikační architektury, přechod na modulární a mikroservisní architekturu, která umožní flexibilnější vývoj a nasazení změn, což nám umožní rychleji reagovat na potřeby zákazníků. Třetím pilířem je změna způsobu práce směrem k agilněji fungující organizaci, kde jednotliví zaměstnanci a externí spolupracovníci budou efektivněji spolupracovat na změnách produktů a digitálních cest. Tento přístup nám umožní lépe obsluhovat naše zákazníky digitálně a zvýšit jejich spokojenost

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent E: Primární poslání naší společnosti, kterým je poskytování služeb našim zákazníkům a generování

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent E: Bez toho to nejde, takže sledujeme zpětnou vazbu. Dneska ta digitální stopa je spojená se změnou paradigmatu produktového managementu. A ten produktový management už není o tom zavřít se na 10-20 dní do místnosti a potom sepsat dlouhý dokument a počkat, až se naimplementuje a za rok se dá zákazníkovi. Je to o tom, že si na začátku připravíme hypotézu a ta hypotéza začíná testovat. To znamená, že jako první zkusíme s vybraným vzorkem respondentů, kteří mohou nebo nemusí být našimi zákazníky, ukazovat, jak by

myšlenka měla vypadat formou prototypů, případových studií nebo řízených rozhovorů. Testujeme tuto hypotézu a pokud se ukáže jako dostatečně dobrá, začneme ji implementovat pomocí Minimal Viable Productu (MVP). Pokud tento MVP, který má opět svou vlastní hypotézu, uspěje, teprve pak ho rozšíříme do stabilního produktu.

Zuzana: Byly zaznamenány nějaké změny v zákaznické spokojenosti nebo loajalitě?

Respondent E: Pokud se podíváme na posledních deset let, je těžké říci, zda došlo k výraznému zlepšení v oblasti zpětné vazby a spokojenosti zákazníků, stejně jako v rámci zaměstnanců společnosti. Já osobně nejsem v této společnosti deset let, a myslím si, že dnes se málokdo dívá na tak dlouhé časové horizonty. Plánování na deset let bylo typické spíše pro režim, který skončil v roce 1989, kdy se plánovalo na pětiletky. Dnes je svět mnohem rychlejší a nedává smysl se dívat na takovéto časové horizonty z pohledu značky nebo produktového portfolia. Pokud se ptáte na poslední dva roky, mohu říci, že se zaměřujeme na zlepšení zkušeností zákazníků se značkou a na spokojenost zaměstnanců. V rámci těchto dvou let jsme zaznamenali určité zlepšení, a to jak v oblasti zpětné vazby od zákazníků, tak i v oblasti fluktuace zaměstnanců. Myslím, že je důležité zaměřit se na kratší časové úseky, které nám umožňují rychleji reagovat na změny a potřeby trhu. Pokud se tedy ptáte na celofiremní úroveň, spíše než konkrétně na Agile, mohu říci, že měříme spokojenost zákazníků pomocí NPS (Net Promoter Score) a Trim indexu. Tyto metriky nám umožňují porovnávat naši výkonnost s přímými konkurenty. Máme stanovené cíle na úrovni celé firmy, které se týkají hodnot, kterých chceme dosáhnout jak v Trimu, tak v NPS.

Zuzana: Dále finance, výkonnost, produktivita, (kvalita rychlosti dodávek před a po).

Respondent E: Finanční metriky, kdy sledujeme, jak jsou jednotlivé týmy schopné dobře plánovat. Když si na začátku nastaví cíl a mají ho dosáhnout během program incrementu, což je deset týdnů, tak sledujeme, jestli ho dokončí a dokončí ho celý. To je jedna z těch věcí.

Potom je zde hodně měření zaměřeného na hodnotu, kterou dokážeme zákazníkovi dodat. Ano, používáme framework OKR. Každý ART, což je skupina týmů v SAFe, má své vlastní cíle a klíčové výsledky, které jsou často spojeny s konkrétními obchodními cíli, například zvýšení konverze v digitálním prodeji určitého produktu z 3 na 4 %. Potom to vyhodnocujeme.

6. Výsledky a statistiky

Zuzana: Jaké konkrétní výsledky nebo zlepšení byly dosaženy díky transformaci ve vaší firmě?

Respondent E: My se standardně koukáme s týmy na tzv. flowmetrics, neboli jak dokážou dodávat své výstupy. Jedna z těchto základních flowmetrik je time to market, což je doba od vzniku nějaké feature až po její doručení. Tyto věci si měříme a teď strašně záleží na týmu, kde se to uplatňuje. Jsou týmy, které jsou tady s námi rok, rok a půl, dva a tam už ty flowmetrics došly ke zlepšení. Jsou týmy, které tady jsou dva, tři měsíce a tam je to o hledání a o tom, že si to sice měříme, ale ke zlepšení tam nemůže dojít, protože týmy teprve začínají komunikovat. Takže to je jedna sada metrik.

Druhá sada metrik jsou finanční metriky, kdy sledujeme, jak jsou jednotlivé týmy schopné dobře plánovat. Když si na začátku nastaví cíl a mají ho dosáhnout během program incrementu, což je deset týdnů, tak sledujeme, jestli ho dokončí a dokončí ho celý. To je jedna z těch věcí. Potom je zde hodně měření zaměřeného na hodnotu, kterou dokážeme zákazníkovi dodat. Ano, používáme framework OKR. Každý ART, což je skupina týmů v SAFe, má své vlastní cíle a klíčové výsledky, které jsou často spojeny s konkrétními obchodními cíli, například zvýšení konverze v digitálním prodeji určitého produktu z 3 na 4 %. Potom to vyhodnocujeme.

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

Zuzana: Jaké jsou další plány vaší firmy v oblasti agilního rozvoje?

Respondent E: Myslím si, že zdravý poměr je mít kolem 60 % organizace, která se zabývá přípravou změn, ať už do produktu nebo softwaru, fungující v agilním režimu, zatímco zbývajících 40 % by mělo být řízeno projektově. Tento přístup vychází z toho, že některé problematiky jsou typicky jednorázové a nemá smysl na ně aplikovat agilní metody, které jsou nákladné na začátku při jejich zavádění. Konkrétním příkladem je jeden ze základních systémů, který operátor používá, a to billingový systém. Tento systém slouží k vytváření faktur pro naše zákazníky a umožňuje jim platit za služby, s nimiž jsou spokojeni. Tento systém je obvykle zakoupen jako řešení od třetí strany a nemá smysl vytvářet tým, který by toto řešení upravoval. Investiční životní cyklus tohoto systému obvykle probíhá tak, že se vytvoří nová verze, která se stabilizuje, a poté se do ní několik let neinvestuje. Z tohoto důvodu nemá smysl vytvářet tým, který by tento systém periodicky rozvíjel.

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent C: V naší firmě je přibližně 350 zaměstnanců a já výhradně pracuji s Product & Engineering, kde je více než 110 lidí. Pomáháme zautomatizovat procesy.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent C: Působím jako Agile coach pro celou Product & Engineering organizaci. Jsem jediný Agile coach a Scrum Master ve firmě. Coachuji jak jednotlivé produktové týmy, tak i jednotlivce, včetně různých manažerů. Pomáhám také s různými aktivitami a dalšími úkoly. V této firmě působím konkrétně přes rok, rok a dva měsíce

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent C: Nemyslím si, že hlavní motivací byla potřeba provádět nějakou transformaci, protože firma je poměrně malá a žije Agilitou. Firma v podstatě funguje v agilním světě a má spoustu rychlých nápadů a myšlenek, které chce rychle realizovat a implementovat co nejdříve. Od svého začátku byla firma agilní. Nebylo tedy třeba přecházet z klasického vodopádového řízení (waterfall), protože od začátku fungovala agilně. Na rozdíl od toho jsem pracoval v předchozích firmách, jako jsou DHL, CA Technologies nebo SAP. Tyto firmy jsou velké korporace, kde bylo projektové řízení tradičně vodopádové. V jednom okamžiku se rozhodly, buď kvůli trendům, nebo z potřeby změny, přistupovat k projektovému řízení jinak a začaly experimentovat s agilními metodami.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent C: Mám předchozí zkušenosti v oblasti agilního řízení a coachování. Přímou v agilním prostředí se pohybuji od r. 2014

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

Respondent C: Bylo to zahájeno tak, že několik týmů bylo nominováno, aby to vyzkoušely. Pokud by se to osvědčilo, mělo se to rozšířit po celé firmě. Když jsem přišel, začal jsem provádět transformaci u tří týmů. Tito lidé neměli vůbec ponětí, co je Agilita nebo Scrum. Na vyšší úrovni vedení chtělo zavést SAFe (Scaled Agile Framework), takže jsme začali používat SAFe. Na týmové úrovni jsme používali Scrum a na celofiremní úrovni SAFe. Organizační struktura se radikálně změnila tím, že vznikly nové týmy. Tyto týmy se měnily a role se také přeskupovaly, aby to dávalo smysl a týmy byly cross-functional. Někteří lidé, jako například architekti, byli přesunuti mimo týmy.

2. Původní stav před transformací

Zuzana: Jak vypadal pracovní proces ve vaší firmě před zahájením transformace?

Respondent C: Když jsem přišel, začal jsem provádět transformaci u tří týmů. Tito lidé neměli vůbec ponětí, co je Agilita nebo Scrum. Na vyšší úrovni vedení chtělo zavést SAFe (Scaled Agile Framework), takže jsme začali používat SAFe.

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent C: Na týmové úrovni jsme používali Scrum a na celofiremní úrovni SAFe. Organizační struktura se radikálně změnila tím, že vznikly nové týmy. Tyto týmy se měnily a role se také přeskupovaly, aby to dávalo smysl a týmy byly cross-functional. Někteří lidé, jako například architekti, byli přesunuti mimo týmy. Architekti byli původně one-man show mimo tým, ale později začali spolupracovat s týmy. Reorganizace týmů byla provedena kvůli přizpůsobení se formátu SAFe (Scaled Agile Framework).

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent C: Máme Scrum a máme Kanban. U přibližně 85-90 % týmů používáme Scrum, zatímco Kanban je využíván jen u několika týmů. S růstem firmy chceme škálovat, takže na úrovni škálování začínáme používat Spotify model.

Zuzana: Kdo za transformaci zodpovídá a jak to bylo komunikováno vedením? Jak bylo komunikováno se zaměstnanci?

Respondent C: Někteří manažeři, i když ne všichni, si myslí, že agilní přístupy jsou jen módní trend a že Scrum je například neefektivní.

Zuzana: Setkali jste se s projevy nesouhlasu? Jak byly tyto problémy vyřešeny?

Respondent C: Ano, setkávám se s rezistencí.

Zuzana: Jakým způsobem se snažíte řešit tuto rezistenci a pomáhat jim otevřít se tomuto přístupu?

Respondent C: Snažím se na konkrétních příkladech a praktické práci ukazovat, jak agilní metody skutečně fungují a jak mohou měnit způsob myšlení. Ukazuji, jak lidé přemýšlejí a spolupracují jinak díky agilním metodám. Vedu příkladem (lead by example) a snažím se, aby zaměstnanci sami na vlastní oči viděli, že agilní přístupy nejsou jen prázdné módní slovo, ale skutečně přinášejí výsledky.

Respondent C: Pokud jde o hrozby nebo problémy spojené s agilním řízením, existuje několik oblastí, kde mohou nastat komplikace: Spolupráce v týmu: Někdy mohou zaměstnanci jít proti sobě místo toho, aby spolupracovali. V takových případech je důležité, aby scrum master nebo agilní kouč zasáhl a pracoval s týmem na zlepšení spolupráce a komunikace. Klíčem je často změna mindsetu a hledání způsobů, jak jednotlivce motivovat k týmové práci.

Výkonnost a úspěch produktu: Pokud se ukáže, že výkonnost týmu nebo úspěch produktu není takový, jaký by měl být, je třeba analyzovat příčiny. Může jít o nedostatečnou zpětnou vazbu od zákazníků, špatně definované požadavky nebo problémy v procesu vývoje. Důležité je identifikovat problém a najít řešení, například pomocí párového programování nebo hlubší analýzy rozdílů v názorech členů týmu. Zapojení zákazníků: V korporátním prostředí se často stává, že demo na sprint reviews je určeno pouze pro product ownera nebo product manažera,

který pak komunikuje se zákazníky. Je důležité zajistit, aby se zpětná vazba od zákazníků dostala k týmu co nejrychleji a nejpřesněji. Individuální odpor: Pokud jeden člen týmu jde proti proudu, je důležité zjistit, proč tomu tak je. Může mít jiné myšlenky nebo obavy, které je třeba prodiskutovat a vyřešit. Párové programování nebo individuální rozhovory mohou pomoci tyto problémy vyřešit a dosáhnout konsensu.

Řeknu vám narovinu, že jsme se párkrát museli rozloučit s některými lidmi, protože nepasovali do týmu. Jako příklad jsem viděl obrázek na internetu, kde lidé sedí na plotě a když jeden spadne, spadnou všichni. Nechceme, aby se to stalo i v našem týmu. Chceme, aby tým fungoval i za cenu, že budeme muset někoho z týmu odstranit, protože jinak by se mohl zhroutit celý tým.

Respondent C: Banky často přistupují k agilním metodikám jako k trendu, ale naštěstí jsem v bankách nepůsobil. V některých firmách se agilní metodiky aplikují pouze na určitá oddělení, zatímco jinde se celá firma snaží fungovat agilně. Ve společnostech s velkým množstvím produktů, například stovkami produktů, může být agilní přístup vhodný pro některé produkty, ale ne pro všechny. Občas zákazníci preferují tradiční waterfall přístup, a v takovém případě není vhodné jít proti jejich přání

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent C: Ano, určitě. Sledujeme různé metriky, jako je velocity, throughput (průchodnost) u kanbánových týmů, cycle time, burndown charty a sprint reporty. Tyto metriky používáme především k tomu, aby týmy fungovaly efektivněji, nikoli k měření jejich úspěšnosti!

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent C: Například NPS (Net Promoter Score) a různé další trendy, jako je doba registrace nového uživatele, počet kliknutí potřebných k dokončení akce a podobně. Také sledujeme metriky z pohledu SEO. To už ale úplně nemá co dělat s agilním řízením.

Zuzana: Byly zaznamenány nějaké změny v zákaznické spokojenosti nebo loajalitě?

Respondent C: Zapojení zákazníků: V korporátním prostředí se často stává, že demo na sprint reviews je určeno pouze pro product ownera nebo product manažera, který pak komunikuje se zákazníky. Je důležité zajistit, aby se zpětná vazba od zákazníků dostala k týmu co nejrychleji a nejpřesněji.

Zuzana: Měřili jste zlepšení v týmové spolupráci a komunikaci? Měření „nálady“ (analýza sentimentu) zaměstnanců?

Respondent C: Například některé firmy používají stupnice pro hodnocení nálady v týmu, kde se každý den ptají členů týmu, jak se cítí na stupnici od jedné do pěti, kde pětka je nejvyšší. Další možností jsou krátké dotazníky zasílané e-mailem, i když ty mohou být zdlouhavější

než rychlé hodnocení pomocí stupnic a smajlíků. Tyto metody mohou poskytnout okamžitou zpětnou vazbu o náladě a spokojenosti týmu.

Během retrospektiv se často používají dotazníky, kde se členové týmu vyjadřují k tomu, co by se mělo změnit z pohledu procesů. Neformální setkání, jako jsou "beer retrospectives", kde se tým setká mimo pracovní prostředí, mohou být také velmi užitečná. Na těchto setkáních se probírají věci, které se týkají práce, co by se mělo zlepšit a co nefungovalo., na čem týmy se mají soustředit podle business value. A tohle se myslím, že docela fungovalo, že prostě pak podle ty roadmapy ty týmy se na to zaměřili. Spolupráce v týmu: Někdy mohou zaměstnanci jít proti sobě místo toho, aby spolupracovali. V takových případech je důležité, aby scrum master nebo agilní kouč zasáhl a pracoval s týmem na zlepšení spolupráce a komunikace. Klíčem je často změna mindsetu a hledání způsobů, jak jednotlivce motivovat k týmové práci.

Zuzana: Dále finance, výkonnost, produktivita, (kvalita rychlosti dodávek před a po).

Respondent C: Místo zaměření se na výkonnost a čísla je důležité přistupovat k metrikám motivačně. Například některé firmy používají stupnice pro hodnocení nálady v týmu, kde se každý den ptají členů týmu, jak se cítí na stupnici od jedné do pěti, kde pětka je nejvyšší.

6. Výsledky a statistiky

Zuzana: Jaké konkrétní výsledky nebo zlepšení byly dosaženy díky transformaci ve vaší firmě?

Respondent C: Na některých místech to začalo fungovat hned, jinde to trvalo o něco déle. Výsledky byly ale vesměs pozitivní, zejména díky lepší spolupráci a dlouhodobému plánování, což SAFe framework umožnil. Firma byla korporátní a pomalejší, takže nasazení SAFe bylo pro ni velmi vhodné. SAFe je často nazýván "agile in waterfall" kvůli své rozsáhlosti, což se pro tuto firmu ukázalo jako přínosné.

Zuzana: Máte nějaké kvantitativní údaje, statistiky?

Respondent C: Výkonnost a úspěch produktu: Pokud se ukáže, že výkonnost týmu nebo úspěch produktu není takový, jaký by měl být, je třeba analyzovat příčiny. Může jít o nedostatečnou zpětnou vazbu od zákazníků, špatně definované požadavky nebo problémy v procesu vývoje. Důležité je identifikovat problém a najít řešení, například pomocí párového programování nebo hlubší analýzy rozdílů v názorech členů týmu.

1. Úvodní otázky o firmě

Zuzana: Můžete, prosím, stručně představit vaši firmu a oblast, ve které působíte?

Respondent G: Pracuji pro společnost G, která působí pod PPF Group. Zabýváme se stavbou optických sítí a jakoukoli výstavbou související s poskytováním datových služeb.

Zuzana: Jaký je Váš název pozice nebo role ve firmě? Jak dlouho ve firmě působíte (jsou noví, externisté nebo znají prostředí velmi dobře)?

Respondent G: Scrum Master

Zuzana: Jaké byly hlavní motivace firmy pro zahájení procesu agilní transformace?

Respondent G: Všechny výstavbové procesy mají dlouhou dobu trvání, než se začne s konkrétními pracemi, jako je stavba stožárů nebo pokládání kabelů. Vzhledem k tomu, že máme konkurenci, nebo spíše našeho zákazníka, který je také součástí skupiny, je pro nás motivací poskytovat naše služby zákazníkům co nejrychleji. Doba se mění a už nejsme v devadesátých letech, takže naším cílem je začít poskytovat služby rychleji. To vyžaduje změnu způsobu práce. Firma se rozhodla již před více než čtyřmi lety, že začne fungovat agilně.

Zuzana: Měli jste předchozí zkušenosti s agilním řízením?

Respondent G: Vyrostla jsem v jedné České bance, kde jsem začínala přímo s transformací. Když řekli, že potřebují agilní kouče, přihlásili jsme se do výběrového řízení a prošli jsme agilní akademií. Moje skupina, se kterou jsem začínala, byla u samotného začátku této transformace.

Zuzana: Kdy přesně začala transformace?

Respondent G: To vyžaduje změnu způsobu práce. Firma se rozhodla již před více než čtyřmi lety, že začne fungovat agilně – v oblasti IT. ALE ZMĚNU POŘÁDNĚ VIDÍ AŽ TEDĚ Pokud by IT nadále fungovalo podle svých starých procesů, nic by se nezrychlilo. Proto jsme přešli na jiný způsob práce.

Zuzana: Kdo agilní řízení navrhl a prosazoval?

Respondent G: Přišlo s tím vedení

Zuzana: Jak bylo toto rozhodnutí přijato a podporováno na různých úrovních vedení firmy?

Respondent G: Poté, když jsem se posunula na vyšší úroveň, zjistila jsem, že spousta lidí a manažerů to nechápala. Mnozí to měli spojené s jedním transformačním manažerem a mysleli si, že aby on měl práci, proto děláme nějakou agilní změnu. Takže docházelo k nepochopení i ze strany středního managementu, který nevěděl, jak to uchopit.

V určitou chvíli chyběl kapitán, který by udával tempo transformace a postupně stavěl kroky. Bylo potřeba vytvořit týmy, změnit další věci, upravit procesy na HR, protože do agilního týmu nabíráte lidi jinak, s jiným mindsetem. To představovalo další překážky, se kterými jsme se potýkali.

4. Proces transformace

Zuzana: Mohli byste popsat konkrétní procesy, činnosti nebo útvary, kde se nejvíce transformace projevila? Kolik osob je změnou dotčeno? Došlo ke změně organizační struktury?

Respondent G: Nyní jsme v dalším období přerodu. U nás se začínalo s tím, že chtěli vytvořit, jak tomu říkám, "ostrůvky pozitivní deviace." Řekli si, že ukážou na několika týmech, jak funguje agilní přístup a jaký má přínos. To nefungovalo. Musel přijít transformační manažer. Skutečná změna způsobu práce a struktury se začíná dít až teď, zhruba tři roky od začátku snahy fungovat jinak. Když jsem sem nastoupila, dostala jsem na starosti tým Data Warehouse, kde jsem zaváděla ceremonie a další agilní praktiky. Neměli jsme však větší dopad. Problém nastává, když jeden tým pracuje agilně, ale ostatní týmy fungují podle waterfallového procesu. To znamená, že nejsme end-to-end tým.

Zuzana: Jaké metody byly zavedeny během procesu transformace?

Respondent G: Používáme různé kombinace technik. Zkoušeli jsme chvíli Split, ale nejvíce využíváme Scrum v kombinaci s Kanbanem, což je taková klasika.

Zuzana: Jak dlouho trval celý proces transformace a jaké byly hlavní fáze?

Respondent G: Ten proces bych řekla, že je nekonečný. Nemůžete říct, že transformace začala a tady někde skončí. Je to podobné jako vývoj produktu. Neustále nasloucháte potřebám lidí, firmy a akcionářů a potřebujete firmu měnit, takže neustále upravujete způsob práce. Agilní způsob práce neznámá jen nasazení Scrumu nebo Kanbanu. Tyto techniky využíváme, ale týmy jsou živé organismy. Vždycky říkám, že to není "set in stone". Stejně jako učíme lidi, že produkt se adaptuje na potřeby zákazníka, i týmy se musí adaptovat na potřeby firmy.

Zuzana: Kdo za transformaci zodpovídá a jak to bylo komunikováno vedením? Jak bylo komunikováno se zaměstnanci?

Respondent G: Pokud se podíváme na vyšší úroveň, začínají se objevovat problémy s některými lidmi z managementu. Pokud agilní přístup nepodporuje generální ředitel je to obtížnější. Hlavní důraz je kladen na hodnotu, kterou přinášejí. Kdežto ve Waterfallu dostanete hodnotu třeba za dva roky nebo za rok, když uděláte projekt, tak dochází k rezistenci týmu. Poté, když jsem se posunula na vyšší úroveň, zjistila jsem, že spousta lidí a manažerů to nechápala. Mnozí to měli spojené s jedním transformačním manažerem a mysleli si, že aby on měl práci, proto děláme nějakou agilní změnu. Takže docházelo k nepochopení i ze strany středního managementu, který nevěděl, jak to uchopit. Byl to nábor lidí do týmu a také, když se podíváme na ještě vyšší úroveň, kultura firmy. Někteří lidé říkali, že se budou držet starého způsobu práce, ale začalo je to zajímat v okamžiku, kdy týmy a procesy začaly do sebe narážet.

Zuzana: Jak byli zapojeni zaměstnanci společnosti? Jak vedení?

Respondent G: V naší společnosti to komunikované úplně nebylo. Když jsem přišla před dvěma a půl roky, zrovna odešel první transformační manažer a já jsem tady najednou byla

sama jako Scrum Master a říkala jsem si: "Aha, co tady mám dělat?" Ale poradila jsem si s tím týmem, začala jsem dělat osvětu, domluvila jsem se s komunikací a s jednou kolegyní, která nastoupila se mnou, jsme připravily stránky na intranetu. Začali jsme tam psát, co znamená agilní způsob práce. Připravila jsem školení základů agilu a vykopla jsem ho tady ve firmě. Řekla jsem: "Kdokoliv slyšel slovo agil a zajímá vás, co to znamená, přijďte na moje školení a já vám to vysvětlím." Nebyla zde ještě tolik ta vize, co všechno a jak se bude měnit, ale aspoň jsem mohla dělat to, co umím, a přinést nějaký quick win. Domluvila jsem se s komunikací, vytvořili jsme stránku na intranetu, vytvořili jsme agilní slovníček, popsali strukturu agilního týmu, jak takový tým funguje, co potřebujete pro svou práci, co se stane, když se agilní tým potká s waterfallovým týmem, jak nastavit procesy. Pozvala jsem všechny na školení a během roku jsem vyškolila 400 lidí z 2200 zaměstnanců, což je dobré, protože 70 % našich zaměstnanců jsou technici v terénu, takže na centrále není tolik lidí.

Zuzana: Setkali jste se s projevy nesouhlasu? Jak byly tyto problémy vyřešeny?

Respondent G: Prvním problémem je, když přijdete jako Scrum Master do týmu a ten tým si říká, že agilní přístup je jen o stand-upech a day-to-day aktivitách. Existuje tedy rezistence ze strany lidí. Ne každý je nadšenec do agilu a ne každý má s ním dobrou zkušenost z předchozích firem. To je důležité zmínit. S tímto se potýkáme.

5. Cíle a měření úspěšnosti

Zuzana: Jaké konkrétní cíle si vaše firma stanovila na začátku procesu agilní transformace?

Respondent G: Cílem transformace bylo skutečně dosáhnout nejvyšší úrovně, což znamenalo změnu myšlení a fungování. Cílem bylo zavést nové technologické a produktové portfolio a posunout firmu od metalických kabelů k optickým.

Zuzana: Jaké metriky nebo ukazatele úspěšnosti jste používali k měření pokroku a úspěchu transformace?

Respondent G: Metriky jsme neměli, ale já se ještě dívám na intranet, co jsme kdysi psali. Cílem transformace bylo skutečně dosáhnout nejvyšší úrovně, což znamenalo změnu myšlení a fungování. Ale jako nějaké měřítka jsme skutečně neměli. Vize byla reagovat pružně na změny na trhu, a to nejen v oblasti cen, ale také v oblasti technologií. Cílem bylo zavést nové technologické a produktové portfolio a posunout firmu od metalických kabelů k optickým.

Zuzana: Jak jste začlenili zpětnou vazbu od zákazníků?

Respondent G: Že by někde byla zpětná vazba formálně popsána a pracovalo se s ní tak, že bychom měli například nějakou složku označenou jako "zpětná vazba" se říct nedá. Pro příklad: máme 20 let starou aplikaci pro interní systémy, kde zakládáte externisty, když pro ně potřebujete přístupy, kartičky a podobně. Zároveň tam jsou moduly, kde spravujete skladové hospodářství nebo přístupy do budov. Když jsme začali tuto aplikaci aktualizovat, pozvali jsme si zástupce jednotlivých oddělení, tedy interní zákazníky, abychom získali jejich požadavky a zpětnou vazbu. S těmito zástupci jsme nejenom dali dohromady požadavky, ale jakmile jsme něco vyvinuli, okamžitě jsme je brali na demo a získávali zpětnou vazbu. Na

jejich požadavky jsme vždy ihned reagovali. Takže zpětná vazba byla zaznamenaná a aktivně využívána.

Zuzana: Měřili jste zlepšení v týmové spolupráci a komunikaci? Měření „nálady“ (analýza sentimentu) zaměstnanců?

Respondent G: Máme také týmový den, kdy se celý tým setkává osobně. Dokážu rychle vycítit atmosféru, takže když se něco děje, okamžitě to řešíme. Jsem takový lakmusový papírek pro týmovou náladu.

Zuzana: Dále finance, výkonnost, produktivita, (kvalita rychlosti dodávek před a po).

Respondent G: Sledovali jsme metriky z pohledu zákazníka, kde jsme například měřili, jak rychlá je odezva a jak rychle se načítají data. Tohle jsme analyzovali.

6. Výsledky a statistiky

Zuzana: Jaké konkrétní výsledky nebo zlepšení byly dosaženy díky transformaci ve vaší firmě?

Respondent G: S jedním týmem jsme měřili pokrok pomocí burndown chartu, abychom sledovali, jak práce postupuje během sprintu. Zároveň jsme počítali velocity, abychom věděli, jaký objem práce můžeme zhruba vzít do sprintu a kolik toho dokážeme odpracovat. Na základě těchto měření jsme pak upravovali i plánování. Musím říct, že to trvalo nějaký čas, než jsme dosáhli efektivního plánování. S týmem Data Warehouse jsem se zaměřila také na metriky. Vzhledem k tomu, že vytvářejí reporty, navrhla jsem, abychom se podívali na různé metriky spojené s těmito reporty a začali je sledovat.

Zuzana: Máte nějaké kvantitativní údaje, statistiky?

Respondent G: S jedním týmem jsme měřili pokrok pomocí burndown chartu, abychom sledovali, jak práce postupuje během sprintu. Zároveň jsme počítali velocity, abychom věděli, jaký objem práce můžeme zhruba vzít do sprintu a kolik toho dokážeme odpracovat. Na základě těchto měření jsme pak upravovali i plánování. Musím říct, že to trvalo nějaký čas, než jsme dosáhli efektivního plánování.

Viz předchozí odpověď

7. Celkové zhodnocení procesu

Zuzana: Jak byste celkově zhodnotili úspěšnost procesu (výsledek) přechodu na agilní řízení ve vaší firmě? Stupnice 1 – 5.

Respondent G: Máme stále co zlepšovat, ale nejsme na úrovni 4 ani 5, což je dobře.

Pak slovní komentáře:

- Doplnění ke stupnicím – jak proces vnímali, co považují za klíčový přínos/výsledek a jak jsou se změnou spokojeni. Co proces firmě a jim osobně přinesl.

Respondent G: Například v současném týmu se nám podařilo něco významného. V rámci dodání projektu se čekalo na jeden report, který potřebují lidé z výstavby, a my jsme ho úspěšně dodali za 3 měsíce díky agilní práci. Je pravda, že jsme si vydobyli kapacitu jen na ten report, ale opravdu jsme na něm intenzivně pracovali. Nejprve jsme revidovali zadání od zákazníka, spoustu věcí jsme odstranili a přidali nové. Každých 14 dní jsme prezentovali, co už na reportu máme, a nutili jsme zákazníka, aby používal ty malé drobné vymoženosti, které jsme přidali. Zákazník nám dával zpětnou vazbu, takže místo dvou let se nám podařilo dodat report za tři měsíce. To byl jeden z našich úspěchů.

- V případě neúspěchu – tuší příčiny?
- Jaké byly hlavní překážky nebo výzvy a jak jste je řešili?

Respondent G: Máme však i neúspěchy. Například dva roky se čekalo na nějakou aplikaci, kterou jsme vyvinuli v agilním týmu, a když jsme ji dodali, zjistilo se, že už dávno není potřeba. Takže tam zbytečně propadlo několik milionů. Doufám, že se nám to podaří trochu oživit a že pomůžeme tuto aplikaci vytáhnout na světlo světa, aby to nebyla zmařená investice. U některých týmů je to takové, že se hodně hledá cesta, jak fungovat. Měla jsem už několik týmů, asi pět, a jeden z nich fungoval jako průtokový ohříváč waterfallových projektů – dodávali vždy jen jednu část požadavků. Úspěšní byli v tom, že se dokázali semknout, když bylo potřeba něco dodat v termínu, ale když na ně byl vyvíjen přílišný tlak, tak to nefungovalo.

8. Budoucnost a pokračování v agilním rozvoji

Zuzana: Jaké jsou další plány vaší firmy v oblasti agilního rozvoje?

Respondent G: Právě jsme odstartovali změny a vytvořili triby, protože dříve nebyly týmy uskupeny do tribů. Nyní jsme začali s tím, že triby budou nejen v rámci IT oddělení, ale IT týmy se připojí i k jiným oddělením. Například nyní na výstavbě, kam jsem se přestěhovala já, sedí IT tým vedle lidí, kteří dělají projekty a plánují územní lokality, kde budeme stavět. Vždycky sedí někdo z byznysu vedle IT pracovníka. Tyto změny chceme dále rozvíjet a plánujeme zapojit více IT týmů do jednotlivých oddělení ve firmě.

Zuzana: Šla byste do toho znovu?

Respondent G: Určitě ano. Říkám, že mám práci s lidmi ve svém DNA a nejsem úplně klasický Scrum Master, který by lidem počítal metriky. Spíše se věnuji lidem a hodně řeším vztahy mezi nimi. Mezi týmem a také mezi týmy, protože když fungují vztahy, vždy najdete způsob, jak doručit výsledky. Je důležité, aby lidé byli na sebe naladěni. Vždy se o to snažím a do této role bych šla znovu. Většinou jsem povolávána do týmů, které moc nefungují, a problém není v procesu. I když to identifikuji a všichni to víme, říkám, že je třeba děkovat za práci, kterou někdo dodá. Někteří lidé si extrémně hlídají svou práci a zbytek nechávají na ostatních. Říkám, že celý tým je zodpovědný za to, co dodáme, tečka. Nebudu se o tom s vámi bavit. Jaké řešení najdeme jako tým? Takto do toho vtahuji všechny. Tím, že si lidi беру na workshopy a mám možnost je lépe poznat, studuji také manažerskou psychologii. On

přesně říkal, že se na emoce velice často zapomíná, že všichni sledují proces a výkonnostní cíle. Ale nikdo se nedokáže zaměřit i na ten emoční cíl. Takže v tomto směru působím já.