

MASARYKOVA UNIVERZITA
FAKULTA INFORMATIKY



Vedení agilní transformace týmu ve společnosti IBM

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Veronika Gurecková

Brno, jar 2017

Namiesto tejto stránky vložte kópiu oficiálneho podpísaného zadania práce a prehlásenie autora školského diela.

Prehlásenie

Prehlasujem, že táto diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetky zdroje, pramene a literatúru, ktoré som pri vypracovaní používala alebo z nich čerpala, v práci riadne citujem s uvedením úplného odkazu na príslušný zdroj.

Bc. Veronika Gurecková

Vedúci práce: Ing. RNDr. Barbora Búhnová Ph.D.

Podakovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala Ing. RNDr. Barbore Bühnovej, Ph.D. za vedenie mojej diplomovej práce, za jej cenné rady a ústretovosť pri konzultáciách. Ďalej ďakujem spoločnosti IBM, že mi umožnila písanie tejto práce, mentorke Jitke Staněk, manažérovi Viktorovi Vyskočilovi a v neposledom rade môjmu skvelému tímu, ktorý to so mnou celé absolvoval. Poďakovanie patrí taktiež mojim rodičom, ktorí ma počas štúdia podporovali a pomáhali mi s jazykovými úpravami v práci a Mgr. Tomášovi Skopalovi za konzultácie a podporu.

Zhrnutie

V tejto práci sa zaoberáme agilnou transformáciou reálneho tímu v spoločnosti IBM. Popisujeme výhody agilného prístupu, manažérske a agilné praktiky, pomocou ktorých zefektívňime chod tímu, motivujeme zamestnancov k lepším výkonom a zabezpečíme im spokojnosť v práci. Súčasťou práce je vytvorenie plánu transformácie pre konkrétny tím podľa stratégie IBM a jeho následné implementovanie.

Klíčové slová

agilný prístup, transformácia, spokojnosť zamestnancov, agilné praktiky

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 1 |
| 2 | Agilný prístup | 2 |
| 2.1 | <i>Transformácia na Agile</i> | 2 |
| 2.2 | <i>Scrum metodika</i> | 4 |
| 3 | Spokojnosť na pracovisku | 6 |
| 3.1 | <i>Definícia spokojnosti zamestnanca</i> | 6 |
| 3.2 | <i>Manažérske praktiky a Tradeoffs</i> | 8 |
| 3.3 | <i>Odporúčania</i> | 11 |
| 3.4 | <i>Motivácia v IT</i> | 14 |
| 3.5 | <i>Meranie spokojnosti</i> | 16 |
| 4 | Agilné praktiky | 18 |
| 4.1 | <i>Postupy na zefektívnenie spolupráce v tíme</i> | 19 |
| 4.1.1 | <i>Issues Bull's Eye</i> | 19 |
| 4.1.2 | <i>Niko-niko kalendár</i> | 20 |
| 4.1.3 | <i>Plánovací poker</i> | 21 |
| 4.1.4 | <i>Retrospektíva</i> | 22 |
| 4.1.5 | <i>Sociálny kontrakt</i> | 23 |
| 4.1.6 | <i>Stand-up míting</i> | 24 |
| 4.1.7 | <i>Team Room</i> | 24 |
| 4.2 | <i>Postupy na efektívne vedenie tímu</i> | 25 |
| 4.2.1 | <i>Product Backlog</i> | 25 |
| 4.2.2 | <i>Plánovanie iterácií</i> | 25 |
| 4.2.3 | <i>Lean a Kanban</i> | 26 |
| 4.2.4 | <i>Pracovná nástenka „Wall of Work“</i> | 26 |
| 5 | Agilná transformácia v IBM | 28 |
| 5.1 | <i>Päť kľúčových praktík Agilného Leadershipu</i> | 28 |
| 5.1.1 | <i>Vytvorenie stratégie</i> | 28 |
| 5.1.2 | <i>Byť úspešný</i> | 32 |
| 5.1.3 | <i>Optimalizovanie práce</i> | 34 |
| 5.1.4 | <i>Governing for greatness</i> | 35 |
| 5.1.5 | <i>Byť inovatívny</i> | 36 |
| 5.2 | <i>Plán transformácie reálneho tímu v IBM</i> | 36 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2.1 | A – Kde sa nachádzame | 36 |
| 5.2.2 | B – Kde sa chceme dostať | 39 |
| 5.2.3 | C – Stratégia | 40 |
| 5.2.4 | D – Plán | 42 |
| 6 | Implementácia | 44 |
| 6.1 | <i>Cieľ 1: Zefektívnenie analýz a automatizovanie reportov . . .</i> | 46 |
| 6.2 | <i>Cieľ 2: Zefektívnenie komunikácie a zdieľanie informácií . . .</i> | 48 |
| 6.2.1 | Systemový manažment CA tímu | 49 |
| 6.2.2 | Zdieľanie informácií | 52 |
| 6.3 | <i>Cieľ 3: Zvýšenie úrovne znalostí</i> | 56 |
| 6.4 | <i>Cieľ 4: Podpora automatizácie a zvýšenie zodpovednosti . . .</i> | 57 |
| 7 | Výsledky | 59 |
| 7.1 | <i>Použité praktiky</i> | 59 |
| 7.2 | <i>Výsledky retrospektívy</i> | 60 |
| 7.3 | <i>Výsledky pohovorov</i> | 63 |
| 7.4 | <i>Plán transformácie väčšieho tímu</i> | 65 |
| 8 | Záver | 68 |
| | Bibliografia | 70 |
| | A Príloha | 74 |
| | B Príloha | 76 |

1 Úvod

Agilné prístupy sú čoraz populárnejšie vo veľkých korporáciách a preto sa aj spoločnosť IBM v roku 2016 rozhodla transformovať, aby fungovala efektívnejšie a priniesla svojim zamestnancom pohodu a spokojnosť v práci.

V tejto práci sa zameriavame na transformáciu tímu klientskych analytikov v IBM Client Innovation Centre v Brne, kde sme si dali za cieľ naštudovať agilné princípy a praktiky a implementovať ich v reálnom tíme.

Jadro práce je rozdelené na šesť hlavných kapitol. Po úvode nasleduje druhá kapitola, v ktorej popisujeme význam agilného prístupu a dôvody, prečo sa chcú spoločnosti transformovať.

V tretej kapitole sa venujeme otázke spokojnosti zamestnancov, kde si predstavíme manažérske praktiky, ktoré majú za cieľ motivovať ľudí.

Štvrtá kapitola popisuje jednotlivé agilné praktiky, ktoré pomáhajú ako pri efektívnom vedení tímu, tak pri zlepšení komunikácie.

V piatej kapitole sa zaoberáme stratégiou IBM, podľa ktorej by mali lídri jednotlivých tímov postupovať pri transformácii a predstavíme si plán na transformáciu tímu klientskych analytikov.

Šiesta kapitola je venovaná implementácii navrhnutého plánu s konkrétnymi príkladmi a v poslednej siedmej kapitole prezentujeme výsledky našej práce, ktoré nám poskytli analytici z transformovaného tímu. Ďalej v kapitole nájdeme vytvorený plán na transformáciu väčšieho tímu v IBM aj s odporúčaním, na základe našich skúseností.

2 Agilný prístup

Anglické slovo „Agile“, ktoré v preklade znamená živý, čulý, dynamický, teda agilný, sa začalo používať v IT hlavne pri spôsobe vývoja softwaru tzv. *Agile software development*. Vtedy v roku 2001 bol spísaný manifest agilného vývoja softwaru [1] jedenástimi nezávislými softwarovými vývojármi, ktorý má 4 základné hodnoty a 12 princípov.

Štyri základné hodnoty sú nasledujúce:

- Ľudia a komunikácia sú viac než procesy a nástroje.
- Funkčný softvér je viac než vyčerpávajúca dokumentácia.
- Spolupráca so zákazníkom je viac než dojednanie zmluvy.
- Radšej reagovať na zmenu, než sa striktne držať plánu.

Agilnosť v pracovnom svete znamená iný spôsob práce, kde človek uprednostňuje reálny výsledok pred striktne stanovenými procesmi a je flexibilný. Teda je schopný rýchlo reagovať na akúkoľvek zmenu. Agilnosť prináša zmenu firemnej kultúry, kde ide o spoluprácu a komunikáciu medzi zamestnancami a taktiež medzi firmou a zákazníkom. Nejde o žiadne striktné procesy, ale v podstate sa v danú chvíľu robí to, čo má zmysel a robíme to s najlepším vedomím a svedomím. Jedno dôležité motto, ktoré má IBM je „Think“, v preklade „Mysli“. Domnievame sa, že neexistuje výstižnejšie slovo pre agilný spôsob práce. Ľudia sa musia naučiť rozmýšľať nad tým, čo práve robia, ako to robia, či to má zmysel a k čomu ich to dovedie. Osobne si myslíme, že toto je najväčší kameň úrazu pri celej agilnej transformácii. Ľudia, ktorí sú zvyknutí na procesy a ani v osobnom živote nie sú zvyknutí kriticky rozmýšľať, sú najväčšou výzvou pre Agile. Preto je veľmi dôležité pre vedie firmy vysvetliť dôvod danej akcie ako úlohy, transformácie, atď.

2.1 Transformácia na Agile

V dnešnej dobe IBM nie je jediná firma, ktorá sa transformuje na Agile. Dôvodov, kvôli ktorým sa jednotlivé firmy rozhodli pre transformáciu, je veľa a sú rôzne. Predstavme si tie najčastejšie z nich [2].

- **Flexibilita** – s meniacou sa dobou prichádzajú aj zákazníci s náročnejšími požiadavkami a hlavne chcú vidieť výsledky našej práce čo najskôr, a to aj po malých kúskoch.
- **Efektivita** – ako ušetriť čo najviac času a spraviť čo najviac práce? Pracujme len na tom, čo je v danú chvíľu pre zákazníka dôležité a čo mu prinesie najvyššiu hodnotu.
- **Predvídateľnosť** – odhadovanie dĺžky a náročnosti projektov sa môže niekedy zdať zložité. Agilné praktiky to môžu zmeniť, nakoľko odhadujú v relatívnych jednotkách a zapája sa do toho celý tím. Taktiež rozdelenie úlohy na malé kusky môže pomôcť.
- **Kvalita** – v dnešnej dobe sa každá firma zameriava hlavne na kvalitu svojich služieb. A ako to urobiť, ak nie zahrnutím zákazníka priamo do nášho biznisu? Vo väčšine prípadov sa tak vyhneme odmietnutiu zo strany zákazníka. Taktiež pomáha zvýšenie zodpovednosti zo strany zamestnancov za danú úlohu a jej kvalitu.
- **Zábava** – predsa všetci chceme, aby nás práca bavila, boli sme v nej spokojní a videli zmysel toho, čo robíme. Spolupráca s ostatnými zamestnancami a tímami nakoniec tiež prináša zábavu a tá ide ruka v ruke s motiváciou. A každá firma chce motivovaných a spokojných zamestnancov.

Ak firma alebo daný tím nájde v niektorej kategórii potenciál, je vhodné, aby sa transformovala na agilné metodiky. Pokiaľ to tak nie je a všetko funguje ako má, nie je nutné čokoľvek meniť. Totižto zavádzanie agilných metodík nie je len o zmene procesov, ale celkovo o zmene firemnej kultúry a myslení ľudí. Firma bude prechádzať z hierarchicky riadenej na orientovanú na problém, kde tímy budú samoorganizované a práca nebude založená len na práci jednotlivcov, ale na spolupráci ľudí v tíme, ktorí budú za svoje rozhodnutie niesť zodpovednosť.

V rámci transformácie na agilný systém sa firmy delia na dve skupiny. Sú to tie, ktorých zákazníci vyžadujú produkt čo najskôr,

aj keď len po menších častiach a potom sú to firmy, ktoré sa boja svojej konkurencie [3]. V oboch prípadoch sa budú snažiť prejsť na agilný prístup a jednou z najznámejších metodík je aj Scrum, ktorý implementuje veľa firiem. Okrem scrum metodiky sú známe taktiež Extrémne programovanie, Vývoj riadený testami (TDD – Test Driven Development), Vývoj riadený vlastnosťami (FDD – Feature Driven Development), Lean a iné. Tieto agilné metodiky sú predovšetkým zamerané na vývoj softwaru. V našej práci si podrobnejšie popíšeme Scrum v 2.2 a v kapitole 4 zase Lean a jednotlivé agilné praktiky.

2.2 Scrum metodika

Ako sme už spomínali, Scrum [2] je jednou z najpoužívanejších agilných metodík. V tejto podkapitole si popíšeme základné vlastnosti agilnej metodiky Scrum, a tiež to, ako funguje.

Scrum je založený na vytvorení samoorganizovaného tímu, komunikácii a otvorenej kultúre, ktorá podporuje spoluprácu a kde sa zdieľajú informácie. Na to, aby to celé fungovalo, sú vytvorené špecifické pozície, a to:

- Scrum Master – podobné pozícii tímlídra, ale pracuje ako medzičlánok medzi samotným tímom a akýmkoľvek rušivým elementom z vonku. Jeho prácou je vytvoriť samoorganizovaný tím, ktorý je samostatný, efektívny a spokojný. Pomáha dosiahnuť cieľ tímu, odstraňuje vzniknuté problémy, motivuje ľudí k lepším výsledkom a minimalizuje vonkajšie vplyvy, aby tím mohol sústredene odvádzať svoju prácu. Dozerá na chod agilných praktík Scrumu v tíme a je celému tímu neustálne k dispozícii.
- Product Owner – v podstate produktový vlastník. Má na starosti komunikáciu so zákazníkom, pozná jeho biznis, prioritizuje úlohy. Je zodpovedný za Product Backlog. Je tímu pravidelne k dispozícii, ale na rozdiel od Scrum Mastra nemusí sedieť s tímom v jednej miestnosti. Jeho primárnym cieľom je porozumenie produktu alebo biznisu zákazníka, aby tím mohol servis alebo produkt čo najviac pripraviť podľa požiadaviek zákazníka.

Na obrázku č. 2.1 vidíme kolobeh Scrum metodiky. Product Owner spolu s tímom vytvorí na žiadosť zákazníka Product Backlog. Je to



Obr. 2.1: Scrum, zdroj: [2]

prioritizovaný zoznam úloh, ktoré chceme dodať zákazníčkovi. Z neho sa vyberie Sprint Backlog, teda úlohy, ktoré sa budú realizovať v danom sprinte. Sprint je krátka, fixne daná doba iterácie, v ktorej sa tím zaviazne dodať slúbené splnené úlohy. Dĺžku si stanoví každý tím vlastnú. Zväčša sú to 1 – 4 týždne. Počas sprintu má tím denné Scrum mítingy alebo ich môžeme nazývať aj stand-up mítingy, kde jednotliví členovia si zdieľajú aktuálny stav a identifikujú možné problémy. Je moderovaný Scrum Mastrom. Úlohy, ktoré sa nestihnú splniť v danom sprinte, sa presúvajú naspäť do Product Backlogu.

Jednou z príčin, prečo sa firmy transformujú na agilné princípy, je aj spokojnosť zamestnancov. Ako sme spomínali vyššie, je dôležité mať v tíme spokojných ľudí, ktorých práca baví. A práve agilný prístup toto umožňuje. Ten samotný však nie je zárukou spokojných zamestnancov, preto musíme dôsledne zvážiť aj jednotlivé manažérske praktiky a ich dopad.

3 Spokojnosť na pracovisku

Veľmi častou témou vo firmách býva práve spokojnosť zamestnancov. Lídri, manažéri, mentori a zamestnanci rovnako veria, že vedenie zamestnancov ku spokojnosti zvyšuje ich výkon a produktivitu [4].

Práve preto firmy poskytujú prostriedky na posilnenie spokojnosti zamestnancov. Od profesionálneho rozvoja cez rôzne firemné benefity až po nadštandardnú zdravotnú starostlivosť.

V literatúre [5] opisujú, že v súlade s týmito trendami výskum poukazuje, že spokojnosť zamestnancov je veľmi dôležitým aspektom pre danú organizáciu. Tieto rozsiahle výskumy ukazujú, že spokojnosť zamestnanca má výrazný vplyv na organizáciu, v ktorej pracuje, a to ovplyvňovaním nákladov, ktoré sú spojené s chorobou a zdravotnou starostlivosťou, absenciou, fluktuáciou a pracovným výkonom. Preto sa mnohí manažéri snažia aplikovať praktiky, ktoré budú viesť k zvýšeniu pohody zamestnancov.

Takéto praktiky majú vplyv na:

1. Psychickú pohodu zamestnancov, vytváraním ich spokojnosti v práci a v živote [6].
2. Fyzické blaho zamestnancov, ktoré je ovplyvňované ich zdravotným stavom. Ide hlavne o kardiovaskulárne choroby, krvný tlak a pracovné úrazy [5].
3. Sociálnu pohodu zamestnancov poskytovaním príležitostí pre medziľudské vzťahy [7].

Nakoľko zvyšovanie spokojnosti zamestnancov je komplexná úloha, nemusí mať vždy taký dopad, ako očakávame. Môžeme zlepšiť jednu časť celkovej spokojnosti, ale inú naopak podlomiť.

3.1 Definícia spokojnosti zamestnanca

Pre manažérov väčšinou spokojný človek znamená zamestnanec spokojný v práci. Ale nesmieme zabudnúť, že spokojnosť sa skladá z troch častí (dimenzií) [8], na ktoré by sme sa mali zamerať komplexne. Sú

to: psychologická, fyzická a sociologická dimenzia.

Psychická spokojnosť:

Psychológovia už dlhé roky študujú, čo spôsobuje ľudské šťastie. Zameriavajú sa hlavne na dva smery: hedonizmus a eudaimonizmus [9, 10, 11].

Hedonizmus poníma slasť a pôžitkárstvo ako najväčšiu hodnotu, ktorá spôsobuje ľudské šťastie. Tento smer je zameraný na skúsenosť jednotlivca a jeho schopnosť rozpoznať príjemné a nepríjemné pocity a myšlienky v jednotlivých rozhodnutiach. Preto výskum spokojnosti vo firmách zastávaný hedonickým prístupom je definovaný vzhľadom k zamestnancovmu subjektívnemu rozhodnutiu ohľadom jeho pracovnej situácie.

Avšak, niektorí zase argumentujú, že pracovná spokojnosť je pasívny postoj. Preferujú študovať eudaimonizmus, ktorý sa zaoberá naplnením a realizáciou ľudského potenciálu. Na pracovisku to znamená, že zamestnanec musí poznať dôvod jeho úsilia, ktorý ho bude naplňať.

Fyzická pohoda:

Fyzické zdravie je neodlúčiteľnou súčasťou celkovej spokojnosti zamestnanca v práci. Väčšina moderných povolání kladie nemalé nároky na ľudské zdravie pôsobením stresu, ako je uvedené v štúdiu [12]. Povinnosťou zamestnávateľa by tam malo byť predchádzať ako priamym (fyzické zranenie), tak nepriamym (stres) dopadom práce na ľudí. Zdravotná starostlivosť sa líši spoločnosť od spoločnosti, ale aj štát od štátu (vplyvom zákonov). Jedným z faktorov zvyšujúcich spokojnosť zamestnancov môže byť napríklad nadštandardná lekárska starostlivosť.

Sociálna spokojnosť:

Táto dimenzia sa odvoláva na kvalitu vzťahov medzi jednotlivcami alebo skupinami ľudí [13]. Na rozdiel od predchádzajúcich dvoch dimenzií, ktoré sú zamerané na jednotlivca, táto sa zameriava na in-

terakciu medzi dvoma a viacerými zamestnancami. Vo firmách sa zameriavame hlavne na dôveru, podporu, vzájomnosť, spoluprácu a integráciu.

3.2 Manažérske praktiky a Tradeoffs

Popísali sme si podstatu spokojnosti zamestnanca a teraz si ukážeme, ako môžu manažérske praktiky viesť ku Well-Being Tradeoffs (kompromisom, z ktorých plynú spokojnosť a prosperita). Kompromis je bežným prvkom vo fungovaní organizácie. Napr. manažéri musia často robiť kompromisy medzi krátkodobými profitmi alebo dlhodobými inováciami. Alebo nastavovať ciele, ktoré zvýšia výkon, ale môžu spôsobiť neetické správanie.

Nakoľko spokojnosť zamestnanca je celkom komplexný koncept, musíme medzi jednotlivými dimenziami nájsť cestu, ktorá ich všetky bude vyzdvihovať. Skúsime ilustrovať Well-Being Tradeoffs na určitých manažérskych praktikách, ako sú:

- zmena pracovnej náplne,
- odmeny,
- zlepšenie vzťahov,
- bezpečnostné postupy.

Všetky organizácie sa musia rozhodovať, aké úlohy ich zamestnanci budú riešiť, akú kompenzáciu im za to ponúknuť, ako koordinovať tím a ako ochrániť zdravie zamestnancov.

Zmena pracovnej náplne

Táto praktika sa zameriava na zmenu pracovnej náplne [14], kde výsledkom by mala byť spokojnosť zamestnanca tým, že sa obohatí nejakým spôsobom úloha, ktorá mu bola zadaná. Úlohy môžu byť obohatené, ak poskytujú zamestnancovi väčšiu škálu skúseností, ktoré získa

pri ich riešení (je nútený /motivovaný používať širšiu škálu schopností). Ak má daná úloha zmysel, človek má možnosť robiť rozhodnutia, ako a kedy urobí danú úlohu, čiže je samostatný a poskytne sa mu spätná väzba, vďaka ktorej bude vedieť, ako danú úlohu vykonal. Toto všetko umožňuje zamestnancom sa so svojou prácou viacej zžiť a byť za ňu zodpovedný. Taktiež môžeme povedať, že zmena pracovnej náplne vedie k tomu, že zamestnanec cíti väčšie zadosťučinenie. Na druhej strane si musíme dať pozor, ako takáto pracovná zodpovednosť vplýva na ľudské zdravie. Či náhodou daný zamestnanec nie je preťažený, unavený alebo pod veľkým stresom. Záverom môžeme povedať, že zmena pracovnej náplne vedie ako k zvýšeniu psychickej pohody v práci, tak zdravotne sa môže človeku pohoršiť.

Odmeny

Nepeňažnú odmenu si môžeme predstaviť ako napríklad povolená práca z domu alebo viacej dní dovolenky. Zmyslom tejto praktiky je zvýšiť výkon vyrovnaním záujmov ľudí, ktorí pracujú pre firmu s ľuďmi, ktorí danú firmu vlastnia.

Štúdie ukázali, že zvýšenie odmien môže viesť k zvýšeniu spokojnosti zamestnanca s danou prácou, nakoľko sú spokojní s vyhliadkou zarábať vyšší plat a vidia, že ich úsilie môže priniesť hodnotnú odmenu. Čo potvrdzuje, že zamestnanci budú viacej motivovaní a spokojní, pokiaľ uvidia, že dostali odmenu, ktorú si zaslúžia.

S takýmito odmenami môže ísť však ruka v ruke aj poškodenie vzťahov v tíme. Uvedieme príklad: Manažéri zväčša dúfajú v tímovú spoluprácu svojich ľudí, ale odmeňujú ich individuálne. To môže viesť k tomu, že po čase niektorí zo zamestnancov začnú zarábať viacej ako tí druhí. Začnú si navzájom porovnávať platy v myšlienke, že je to nespravodlivé. Namiesto toho, aby sa v tíme navzájom podporovali, začnú vnímať plat druhého ako porovnávacie kritérium a v konečnom dôsledku to vedie k obavám, že pokiaľ zamestnanec X pomôže zamestnancovi Y, bude to viesť k výhode zamestnanca Y nad zamestnancom X. A pokiaľ súťaž nahradí spoluprácu, odmena, ako manažérska praktika, podkopáva sociálnu spokojnosť zamestnancov. To znamená, že zamestnanci, ktorí sa cítia nespravodlivo ohodnotení na základe porovnávaní s ostatnými, si môžu začať hľadať prácu niekde inde, kde im zaplatia to, čo si podľa nich zaslúžia alebo znížia svoje pracovné

nasadenie a výkon. V mnohých spoločnostiach to manažment vyriešil tak, že vyhlásil platové ohodnotenie zamestnanca ako tajomstvo medzi spoločnosťou a zamestnancom a zamestnanec má zakázané hovoriť o svojom plate s kolegami.

Zlepšenie vzťahov

Táto praktika sa zameriava na zlepšenie spokojnosti zamestnancov práve zmenou sociálnej dimenzie v organizačnom kontexte. Zameriava sa na zlepšenie medziľudských vzťahov a súdržnosti pri práci s cieľom zvýšiť výkonnosť zamestnancov. Techniky zahrňujú spoločné riešenie problémov, brainstorming (technika privádzajúca na nové nápady a myšlienky) a nastavovanie cieľov.

Aj napriek tomu, že výskumy ukazujú, že táto praktika zvyšuje sociálnu stránku spokojnosti zamestnancov, môže mať negatívny vplyv na psychologickú. Totižto niektorí zamestnanci radi pracujú v skupinách a užívajú si to, zatiaľ čo iní preferujú samostatnú prácu. Z toho vyplýva, že požiadavky na zamestnancov na prácu v tíme môže narušiť pocit autonómie, čím sa znižuje ich uspokojenie z práce.

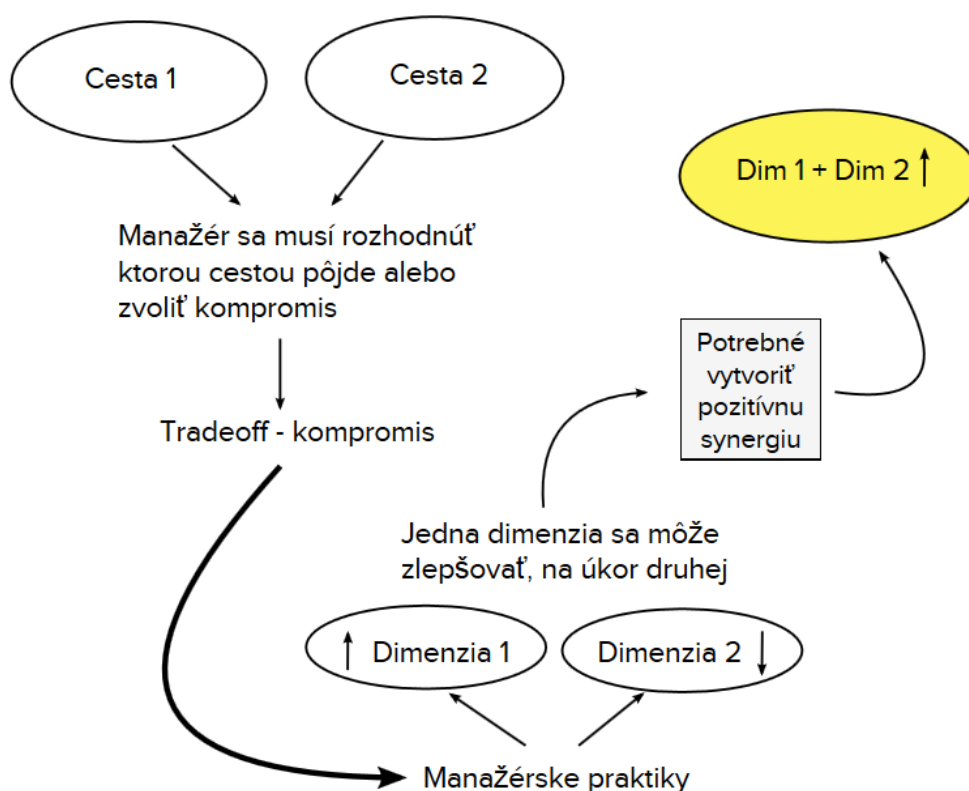
Bezpečnostné postupy

Praktika bezpečnostných postupov je navrhnutá, aby zvýšila výkon práve znížením pravdepodobnosti úrazu, choroby, smrti a iných nepriaznivých dôsledkov. Ide hlavne o firmy, kde pravdepodobnosť zranenia na pracovisku je podstatne vyššia vzhľadom na charakter práce. V našej práci sa nebudeme touto časťou hlbšie zaoberať.

Od Tradeoffs k synergii

Predstavili sme si praktiky, ktoré môžu manažéri aplikovať vo svojich tímoch alebo firmách. Takéto praktiky vplývajú na zamestnancov rôzne. Naším cieľom je ale nájsť kompromis, ktorý bude viesť k pozitívnym synergiam vid. obrázok 3.1. Teda bude pozitívne vplývať súčasne na viacej dimenzií, ktoré sú podrobnejšie popísané v podkapitole 3.1. Napríklad podľa literatúry [15], pri praktike zmeny pracovnej náplne, manažéri dosiahli pozitívnu synergiu, keď si uvedomili, že zadávanie náročných úloh môže byť motivujúce, ale na druhej strane aj stresujúce

pre človeka. Preto zostavili klastre úloh, v ktorých vyvážili zložitost a špecializáciu, a tým podporili zadosťučinenie z práce a tiež fyzické zdravie. V podstate priradili zamestnanca k určitému klastru alebo skupine úloh, kde úlohy sú zmysluplné a zvládnuteľné a klastr ako celok je výzva pre zamestnanca, ale nie je príliš stresujúci alebo nad jeho sily.



Obr. 3.1: Od Tradeoffs k pozitívnej synergii

3.3 Odporúčania

Čo môže spoločnosť urobiť, aby vytvárala pozitívne synergie? Adam Grant a Marlys Christianson v [8] navrhujú, že spoločnosť má dve možnosti:

1. ovplyvniť manažérov tak, aby si všímali dopad ich správania na pohodu zamestnancov,
2. motivovať manažérov, aby riešili dopad ich správania na spokojnosť zamestnancov.

Teraz popíšeme každú možnosť zvlášť.

Zvýšenie pozornosti manažérov

Manažéri si často neuvedomujú dopad ich praktík na zamestnancov. Podľa [16] a [17] existuje niekoľko predsudkov týkajúcich sa získavania, spracovania a uchovávanía informácií, ktoré zamedzujú tomu, aby si manažér všimol dopad jeho akcií či praktík na zamestnancov. Preto Adam Grant a Marlys Christianson predstavili 3 postupy, ako prekonať tieto predsudky a zvýšiť šancu povšimnutia dopadu všetkých akcií.

1. **Myslieť viacej zoširoka, kto a ako je danou akciou zasiahnutý.**
Manažéri a lídri zvyčajne zvažujú, ako ich praktiky pôsobia na konkrétneho zamestnanca bez toho, aby sa zamerali, aký dopad to bude mať na širší okruh ľudí. Podľa [18], spoločnosti, ktoré školia svojich manažérov, aby dôsledne zvažili, kto bude zasiahnutý ich akciami a správaním, a aký to bude mať dopad, môžu zlepšiť šancu, že manažérske praktiky v konečnom dôsledku budú pozitívne vplývať na spokojnosť zamestnancov.
2. **Myslieť na dlhodobý dopad.**
Je v oblube manažérov zameriavať sa na krátkodobý dopad ich akcií. Napríklad sa zmení pracovná náplň zamestnanca a on bude cítiť motiváciu a výzvu. Avšak to môže ísť paralelne aj so zvýšením nadčasov, čo môže do budúcnosti implikovať zdravotné ťažkosti zamestnanca. Bluedorn a Standifer v publikácii [19] ukázali, že donútenie manažérov rozmýšľať o akciách, praktikách z minulosti, ich vedie k širšiemu zvažovaniu následkov, ktoré sa môžu v budúcnosti vyskytnúť. Spoločnosti môžu túto techniku využiť, aby aj dlhodobý dopad akcií bol pozitívny.

- 3. Získavať informácie o postoji zamestnancov k danej praktike.**

Niekedy manažér nemusí vedieť presne postoj zamestnanca k danej situácii v tíme alebo k danej praktike. Môže s najlepším úmyslom chcieť zmeniť pracovnú náplň, aby motivoval ľudí, ale nie je si vedomý toho, že väčšina ľudí v tíme je s prácou spokojná, vyhovuje im množstvo úloh a ich náročnosť. Jednoduchým riešením pre túto situáciu je, že spoločnosti budú podporovať svojich manažérov, aby vyhľadávali spätnú väzbu od svojich zamestnancov. Samozrejme je nutné, aby manažéri boli ochotní pracovať na sebe a prijať konštruktívnu kritiku. V opačnom prípade môžu manažéri očakávať od zamestnancov namiesto ocenenia možnosti vyjadriť ich názor, skôr cynickú reakciu a frustráciu.

Zvýšenie motivácie manažérov

V mnohých situáciách si manažéri povšimnú dopad toho, čo v tíme robia, ale nie sú nijakým spôsobom motivovaní niečo s tým robiť. Popíšeme si dva kroky, ktoré by mali pomôcť manažérom zvýšiť ich motiváciu.

- 1. Rozšíriť obzor záujmov dôležitých pre spoločnosť**

Manažéri často uprednostňujú napríklad ekonomické výsledky spoločnosti alebo tímu pred ľudskými vzťahmi. Ako príklad uvedieme obhajovanie zmeny pracovnej náplne manažérom, ale nie z dôvodu zlepšenia práce zamestnancom, ale zameranie sa manažéra na jeho budúci kariérny rast. Spoločnosti, ktoré dávajú manažérom možnosť väčšieho prístupu k preferenciám svojich zamestnancov a zároveň k vplyvu svojho konania na zamestnancov, môžu zvýšiť pravdepodobnosť, že tieto manažérske aktivity priaznivo ovplyvňujú prosperitu a spokojnosť zamestnancov. Taktiež je možné rozšíriť obzor dôležitých záujmov [20, 21] v týchto spoločnostiach pomocou výberu manažérov, ktorí vedia oceniť hodnotu potreby starostlivosti o druhých.
- 2. Byť ochotný znovu zvážiť používané praktiky**

Pokiaľ sa urobí nejaké nepriaznivé rozhodnutie v spoločnosti,

zvykne sa ospravedlňovať a odôvodňovať dôvod. Napríklad, pokiaľ sa obhajuje nová praktika na zlepšenie vzťahov v tíme, ale je očividný negatívny vplyv na zamestnancov, vtedy dotýčny manažér alebo líder môže naďalej obhajovať svoju stratégiu len aby ospravedlňoval jeho konanie. Nisbett a spol. v práci [22] tvrdia, že spoločnosti, ktoré školia svojich manažérov, aby sa viac zamýšľali nad dôsledkami ich rozhodnutí a boli ochotní tieto rozhodnutia prehodnotiť, môžu zvýšiť pravdepodobnosť, že manažérske postupy budú prínosom pre spoločnosť ako aj zvýšia spokojnosť zamestnancov.

3.4 Motivácia v IT

Jednotlivé manažérske praktiky, ktoré sú rozpísané vyššie, sú dosť obecné. V tejto podkapitole spomenieme sféry, v ktorých vidíme zmysel aplikovanie na tím Client Analytikov v IBM. V tomto prípade sme sa inšpirovali diplomovou prácou Andreja Makovického [23], ktorý sa ako Projektový manažér zameril na motiváciu ľudí v IT firme. Rozoberieme si tak jeho pohľad na vec a aplikovanosť v našom prostredí.

Finančná sféra

Veľmi citlivá téma v každom prostredí a motivácia zvýšenia platu je braná manažmentom ako jedna z možných praktík, spomínaná aj v 3.2. Avšak odbor IT je v tomto smere veľmi špecifický, nakoľko podľa Makovického bol priemerný ročný plat človeka zamestnaného v IT v USA v 2014 o 73% nad priemerom. Preto tvrdí, že pridávanie peňazí v IT nie je primárnym nástrojom motivácie, nakoľko je ťažké motivovať zamestnanca preplatením už aj tak vysoko nadpriemerného príjmu. A preto sa v IT odbore skôr uplatňujú nefinančné benefity.

Náš CA tím je však trochu iný a tieto zistenia sa nedajú aplikovať na 100%. Ide o mladý tím ľudí, kde väčšina ani nemá IT vzdelanie, niektorí nemajú ani vysokoškolské vzdelanie. Je to vstupná pozícia do IBM, kde prichádzajú ľudia hlavne kvôli finančnému ohodnoteniu a to, či budú mať povolené pracovať z domu alebo zľavu na súkromnú materskú škôlku, ich až tak nezaujíma. Preto sa nám finančná sféra javí ako vhodný prostriedok pre motiváciu ľudí v CA tíme.

Vzdelávacia sféra

IT odbor je charakteristický svojimi neustále sa meniacimi technológiami a inováciami. Preto je vyvinutý veľký tlak na odborníkov z oblasti IT, aby sa neustále vzdelávali. To ale vyvíja tak isto tlak aj na manažment, kedy sú firmy nútené vytvoriť vhodné vzdelávacie prostredie a samozrejme vyčleniť určitý rozpočet na podporu vzdelávania svojich zamestnancov. To vedie ku zvýšeniu morálky zamestnancov a taktiež z dlhodobého hľadiska to znižuje ich fluktuáciu.

V CA tíme sa technológie, s ktorými pracujeme, tak často nemenia, ale predpokladáme, že pokiaľ sa vydáme cestou sofistikovaných analýz, tak sa to časom zmení a analytici budú nútení sa neustále vzdelávať. V každom prípade si myslíme, že táto praktika je veľmi dôležitá a aplikovateľná aj v CA tíme. Preto sme to zahrnuli do našej stratégie, ako je vidieť v podkapitole 5.2.

Pracovné prostredie

Veľmi silným motivačným faktorom je vytvorenie prostredia, kde sa zamestnanci cítia dobre a kde môžu nerušene pracovať. Obzvlášť v IT oblasti by mohlo byť povolené pracovať kdekoľvek či už v rámci budovy alebo sveta. S týmto sa nám ale vylučuje využívanie tzv. Open Space kancelárií, teda otvorených priestorov, kde môže sedieť aj 100 zamestnancov. To má negatívny dopad na výkon zamestnancov, ktorí potrebujú pracovať nerušene. Taktiež ďalší negatívny vplyv to môže mať na úroveň stresu medzi zamestnancami, teda na fyzickú spokojnosť zamestnanca. Zvlášť negatívny dopad to má na človeka na pozícii Scrum Master, projektových manažérov alebo tímlídov, ktorí vo svojej práci nezabránia multitasking¹ a tým pádom sú viacej náchylní na rozptýlenie. Samozrejme je dôležité mať k dispozícii svoj stôl, pohodlnú stoličku a veľkou výhodou je mať aj stôl, pri ktorom sa dá pracovať postojáčky. Zamestnanci si tiež môžu okolie svojho pracovného miesta vyzdobiť ako sa im páči.

Vieme, že táto sféra má veľký vplyv na motiváciu a spokojnosť človeka v práci. Preto v našom CA tíme sa snažíme urobiť čo len môžeme a čo nám manažment IBM scháli. Veľmi podporujeme inováciu pracovného prostredia k lepšiemu.

1. Paralelné spracovávanie viacerých úloh.

Prístup firmy

Väčšina zamestnancov len plní úlohy, ktoré sú im zadané a tým pre nich práca končí. Preto sa odporúča agilný prístup, akým môže byť napríklad Scrum alebo Kanban, kde jednou z hlavných myšlienok je úzka spolupráca so zákazníkom, napríklad v scrume cez Produkt Ownera. Tento prístup je vysoko efektívny a nielen kvôli tomu, že zamestnanci môžu vidieť výsledok svojej práce a reakcie naň, ale taktiež môžu byť priamo vydiskutované všetky otázky ohľadom účelu, dizajnu, atď.

IBM vedie zvýšenie efektivity pomocou agilných metodík, ktoré samozrejme aplikujeme aj v CA tíme. Myšlienka agilnej transformácie v IBM je popísaná v kapitole 5.

3.5 Meranie spokojnosti

Po tom, ako sme si opísali rôzne manažérske praktiky, ktoré pozitívne vplyvajú na spokojnosť zamestnancov, vyskytuje sa otázka, ako zistíme, či zamestnanci sú naozaj spokojní. Predstavíme si široko používané nástroje na meranie spokojnosti zamestnancov:

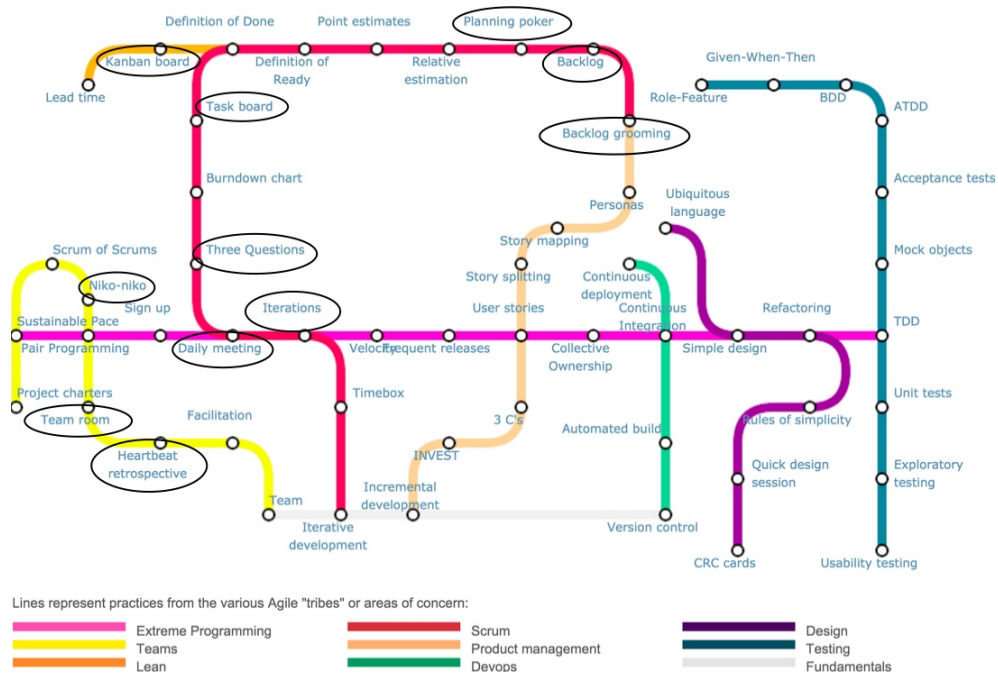
- **Minnesotský spokojnostný dotazník** (Minnesota Satisfaction Questionnaire) v skratke MSQ [24], ktorý je voľne dostupný na stránkach Minnesotskej Univerzity [25], kde sú na výber tri verzie dotazníka. Dve dlhé a jedna skrátaná. V dlhých verziách je 100 otázok, v skrátenej 20. Na vyplnenie máme k dispozícii päť odpovedí: veľmi spokojný, spokojný, "N"(ani spokojný ani nespokojný), nespokojný, veľmi nespokojný. Taktiež môžeme na stránkach nájsť aj manuál pre dotazník. Skrátenu verziu dotazníka pripájame do príloh našej práce.
- **Job Descriptive Index**, ďalej len JDI [11]. Účastníci v dotazníku premýšľajú o konkrétnych aspektoch ich práce a hodnotia svoju spokojnosť s nimi. JDI sa skladá z piatich aspektov ako spokojnosť so spolupracovníkmi, samotnou prácou, platom, príležitosťou kariérneho rastu a mentoringom. Väčšinou dotazníky JDI obsahujú aj formu JGI (Job in General), ktorá skúma všeobecnú spokojnosť s prácou. Tieto dotazníky sú voľne dostupné na stránkach [26].

- **Job in General Scale** [27]
- **Niko-niko kalendár**, ktorý je v našej práci podrobnejšie popísaný v podkapitole 4.1.2.

Každý zo spomenutých nástrojov má svoje klady a zápory. Je na manažérovi alebo lídrovi daného tímu, ktorý si vyberie. Samozrejme je vhodné vziať do úvahy aj charakter tímu a jeho členov.

4 Agilné praktiky

V tejto kapitole si predstavíme niektoré agilné praktiky [28, 2, 29] a postupy, ktoré nám pomáhajú či už pri efektívnom vedení tímu, alebo zlepšení komunikácie. Vybrali sme praktiky, ktoré môžu byť použité aj v tíme, ktorý nie je zameraný na vývoj softwaru. Na obrázku 4.1 vidíme rôzne agilné metodiky a k nim prislúchajúce agilné praktiky. Avšak nie je to striktne dané a retrospektívu či Niko-niko môžeme používať aj v Lean alebo Scrum metodike. V tejto kapitole popíšeme zakrúžkované praktiky a tiež navyše sociálny kontrakt a Issues Bull's Eye praktiky, ktoré by sme na mape zaradili do žltej tieď Team.



Obr. 4.1: Agilná mapa, zdroj: [29]

4.1 Postupy na zefektívnenie spolupráce v tíme

Vieme, že v histórii ľudstva tí, ktorí sa naučili spolupracovať a improvizovať, prežili a zvíťazili. Nové spôsoby Agilných techník a pracovných postupov pomáhajú tímom ťažiť z „múdrosti davu“. To vedie k rýchlejšiemu a lepšiemu spôsobom riešenia komplexných problémov prostredníctvom inovácií a s tým spätých rozhodnutí, ktoré boli podložené dobrými informáciami. Navyše tieto postupy sú zamerané na vytvorenie prostredia, v ktorom Agilné tímy sú schopné rýchlo reagovať na požiadavky zákazníka, rýchlo sa prispôbiť meniacej sa situácii a premeniť nové poznatky, ktoré boli získané zdieľaním skúseností. To vyžaduje neustálu interakciu medzi členmi tímu.

4.1.1 Issues Bull's Eye

Táto technika je jedna z vizuálnych nástrojov systémového manažmentu. Dáva podnety k tomu, že niečo nie je jasné a potrebuje byť prediskutované.

Agilný manažment sporných bodov, tzv. Issues management sa líši od tradičného, a to tým, že je postavený priamo do diania, a to prostredníctvom denných Stand-up meetingov, ktoré su popísané v 4.1.6. Tím pracuje spoločne, aby daný problém, sporný bod, bol vyzdvihnutý, vydiskutovaný a vyriešený. Taktiež pri takomto spontánnom jednaní sa nekladie dôraz na dokumentáciu, ale celá energia sa vkladá do vyjasnenia si problému. Zúčastniť sa môže ktokoľvek v tíme. Člen tímu napíše a nalepí problém na diagram, čím ho zviditeľní pre celý tím.

Ako to funguje?

- Veľký diagram v tvare terča sa umiestni na viditeľné a ľahko dostupné miesto (tabuľa, Flip Chart, stena atď.). Ak sa objaví problém, buď sa do diagramu zapíše, alebo sa nalepí papierik (Sticky Notes), ktorý popisuje problém. Toto je spúšťač diskusie, ktorú, ako je spomenuté vyššie, môže iniciovať ktokoľvek z tímu. Akonáhle je problém prediskutovaný a vyriešený, papierik sa odstráni.

Tipy a triky: Pre maximálny efekt treba umiestniť diagram na frekventované miesto, v ktorom sa pohybujú často ľudia z tímu, aby diskutované problémy boli stále viditeľné. Veľmi užitočné je problémy prioritizovať. Preto tie s najvyššou prioritou dávame do stredu diagramu. Taktiež si môžeme farebne odlíšiť papieriky podľa priority daného problému. Tie s najvyššou prioritou píšeme na červený / ružový / oranžový papierik. Ak poznáme človeka, ktorý daný problém nalepil na diagram, napíšeme tam jeho iniciály.

4.1.2 Niko-niko kalendár

Často sa medzi manažérmi a tím lídrami vyskytuje otázka, ako zmerať spokojnosť svojich ľudí v tíme. Vieme, že agilná metodika práce sa zameriava na ľudí a komunikáciu než na striktné procesy a nástroje. Preto je pre každého manažéra veľmi dôležité, aby ľudia v jeho tíme boli spokojní. S tým nám môže pomôcť práve Niko-niko kalendár [30], nazývaný taktiež index šťastia. Je to nástroj, ktorý zaznamenáva náladu tímu. Každý člen tímu zaznamená jeho náladu na konci pracovného dňa. Je na tím lídrovi, akú formu si zvolí. Tu je niekoľko návrhov:

- Kalendár nakreslený na papieri alebo na tabuli priamo v kancelárii. Najlepšie na mieste, okolo ktorého prejde každý, keď na konci pracovného dňa odchádza z práce. Zaznačiť náladu sa môže pomocou farebných nálepiek, kde zelená znamená výbornú náladu a červená zlú. Taktiež sa môže na miesto, kde je kalendár dať pero, aby každý mohol zaznačiť svoju náladu ako: šťastný :-), zmiešaný :-| a smutný :-(.
- Používať online nástroj ako je napríklad Mural¹, kde tímlíder vytvorí šablónu, ktorá sa bude vyplňať takým istým spôsobom ako je spomenuté vyššie. Táto možnosť je vhodná pre tímy, ktoré nesedia spolu v jednej miestnosti, alebo kde ľudia často pracujú z domu.
- Používanie mailu. Každý deň príde všetkým členom tímu mail, kde budú mať na výber z troch až piatich nálad, na ktoré kliknú,

1. <https://mural.co/>

a tým sa to pre nich končí. Je na danom tíme a tímlídovi ako túto možnosť uchopí. Je možné to naprogramovať tak, že dáta sa budú automaticky posielat' na spracovanie a tímlíder to už bude vidieť na grafoch alebo v tabuľke.

Môže sa jednať o anonymné alebo verejné zobrazenie nádady jednotlivých členov tímu. Musíme mať ale na pamäti, že ak chceme, aby nám výsledky dávali výpovednú hodnotu, musí to byť dobrovoľné.

4.1.3 Plánovací poker

Plánovací poker alebo inak nazývaný aj Scrum Poker je postup, ktorý nám umožňuje odhadnúť množstvo úsilia potrebného pre určitú úlohu a taktiež jej relatívnu veľkosť. Pre virtuálne tímy je možné používať napríklad online aplikáciu Planning Poker².

Čo na to potrebujeme?

- Každý hráč má určité množstvo kariet s číslom, ktoré znamená odhadované úsilie potrebné pre danú aktivitu. Najbežnejšie čísla sú: 1, 2, 4, 8, 16, 32, nekonečno.
- Musíme mať na pamäti, že čísla nereprezentujú jednotku času, ale relatívnu veľkosť aktivity. So stúpajúcim číslom rastie aj nejasnosť a problematickosť danej aktivity.
- Najskôr sa prečíta prvá aktivita nahlas a pokiaľ sú k nej nejaké otázky, musia sa všetky zodpovedať.
- Všetci si vyberú kartu, ktorá reprezentuje ich odhad. Potom si ich všetci naraz ukážu.
- Odhady, ktoré sa najviac odlišujú od ostatných, vyberieme stranou a vydiskutujú sa dôvody pre udanie daného odhadu.
- Akonáhle sa ukončí diskusia (ktorá je však limitovaná časom), prehodnotia sa odhady.
- Po pár kolách sa budú ohlady približovať, alebo sa tím dohodne na kompromise priemeru odhadov. Toto číslo sa potom zapíše k danej aktivite.

2. <https://www.planningpoker.com/>

- Pokračuje sa s druhou aktivitou.

V čom je tento postup užitočný a aké benefity nám prináša? Ako projektoví manažéri potrebujeme efektívne určiť, akú váhu máme dať určitej aktivite popri prípade súhrnu aktivít, ktoré nás dostanú do cieľa. Nakoľko táto technika zahŕňa viacero ľudí, stáva sa pohľad na aktivitu objektívnejší. Dostávame názory viacerých zahrnutých ľudí a tým, že postup spočíva v diskretnom ukázaní kariet, nie je nikto ovplyvnený odhadom toho druhého. Táto technika má prinútiť zúčastnených ľudí zamyslieť sa nezávisle na ostatných.

4.1.4 Retrospektíva

Známa technika, ktorá sa sústreďí predovšetkým na to, ako tím funguje. Ľudia pracujúci na rovnakom projekte, v rovnakom tíme sa stretnú, aby si vydiskutovali ako ich práca pokračuje. Zvyčajne je naplánovaná na konci každej iterácie. Každý člen tímu má možnosť prispieť svojim názorom na to, ako tím funguje. Postupne sa diskusia dostane na možnosti zlepšenia práce. Nakoniec si tím vytýči 1 alebo 2 najdôležitejšie zmeny, na ktorých bude pracovať v nasledujúcej iterácii.

Ako začať?

- Naplánovať míting v rozmedzí od 30 do 60 minút na konci každej iterácie.
- Dať tímu pár minút, aby si spísali odpovede na všetky otázky.
- Tímlíder alebo človek, ktorý vedie míting, vytvorí na tabuli tri oblasti, kde sa budú lepšie odpovede na jednotlivé otázky. Pokiaľ je tím virtuálny, môže použiť zdieľaný dokument, ako je napríklad Mural. Ako taká tabuľa môže vyzeráť, je vidieť na obrázku 4.2.
- Otázky, na ktoré sa sústreďí celý tím:
 - Čo nám išlo dobre?
 - Čo nám nešlo dobre?
 - Čo môžeme urobiť preto, aby sa to zlepšilo?

Pri druhej otázke si rozoberieme konkrétne veci, ktoré danú situáciu spôsobili a prečo nám to robilo problém.

- Tím spoločne diskutuje všetky oblasti a vyberie 1 až 2 veci, na ktoré sa zameria v ďalšej iterácii.



Obr. 4.2: Nástenka retrospektívy

Retrospektíva je silný nástroj, ktorý umožňuje tímu priebežne sa zlepšovať. Samozrejme je na kažom tíme a tím lídrovi ako uchozí túto techniku a ako ju bude využívať.

4.1.5 Sociálny kontrakt

Sociálny kontrakt, alebo spoločenská zmluva je kolektívnou dohodou o hodnotách, správaní a sociálnych normách. Je to v podstate vízia toho, ako by sa pracovalo vo veľmi výkonnom tíme. Líši sa tím od tímu a projekt od projektu.

A ako vlastne takú spoločenskú zmluvu vytvoríme? Každý člen tímu vyjadrí svoj názor. Budú sa pýtať otázky ako: *Čo si vážime? Čo je pre nás dôležité? Čo robí náš tím lepším? S čím môžeme počítať jeden od*

druhého?. Každý člen tímu bude mať čas na rozmyslenie a po cca 20 minútach sa odpovede vyzbierajú, kategorizujú sa a prioritizujú. Samozrejme stále na tom pracuje celý tím. Nakoniec sa všetko spíše a nazdieľa celému tímu, aby mal k tomu každý prístup. Postupom času sa kontrakt môže meniť. Mal by byť pravidelne prehodnocovaný aj pomocou retrospektívy.

4.1.6 Stand-up míting

Jednou z najznámejších praktík je práve Stand-up alebo Scrum míting [2]. Môže sa využívať ako v Kanbane, teda Lean metodike 4.2.3, tak aj v Scrum. Väčšina tímov pri transformácii začína práve touto praktikou, nakoľko je veľmi jednoduchá na implementáciu. Míting je tímovou záležitosťou a jednotliví členovia si navzájom zdieľajú informácie o ich práci. Diskutujú sa nasledujúce otázky:

- Čo som dokončil od včerašieho Stand-up mítingu?
- Čo dokončím do ďalšieho?
- Čo mi bráni dokončiť úlohu?

Väčšinou takýto míting trvá do 15 minút. Nemalo by sa zachádzať do technických detailov. Sú dve možnosti ako míting uchopiť. Buď sa vytvorí online dokument, kde bude načrtnutá pracovná nástenka tzv. „Wall of Work“ popísaná v 4.2.4, alebo sa vytvorí fyzická nástenka priamo v kancelárii, kde ju bude mať každý na očiach.

4.1.7 Team Room

Team room [31] alebo tímová izba je kancelária, kde všetci členovia tímu sedia spolu. Open Space nie je adekvátnym miestom pre prácu. Kancelária by mala byť vybavená tak, aby ponúkala všetko, čo zamestnanci potrebujú k práci. Pracovné miesto pre každého, biela tabuľa, Flip Chart (tabuľa s papierami), priestor na pracovnú nástenku a iné agilné nástroje.

Podobne je dôležité mať online priestor, kde si členovia tímu môžu navzájom vymieňať informácie. Budú tam všetky dôležité odkazy a popísané postupy, ktoré firma vyžaduje, teda všetko, čo potrebuje

zamestnanec vedieť. Takýto online nástroj sa v IBM nazýva Community a v podkapitole 6.2.2 je popísané, ako sme ho implementovali v CA tíme.

4.2 Postupy na efektívne vedenie tímu

Na to, aby agilná transformácia bola efektívna a agilné princípy dlhotrvajúce, musia sa praktiky dotknúť aj vedenia. Schopnosť viesť agilný spôsob práce sa riadi piatimi základnými zásadami, kľúčovými praktikami agilného vedenia, ktoré sú popísané v podkapitole 5.1. Na to, aby sme sa dokázali zlepšovať ako tím, potrebujeme zlepšovať aj vedenie. V tejto časti si predstavíme agilné praktiky na vedenie tímu.

4.2.1 Product Backlog

V druhej kapitole sme si predstavili najčastejšie používanú metodiku Scrum. Jej časťou je aj určiť si, aký má tím Product Backlog, teda úlohy, ktoré sa musia splniť. Tento Backlog je potrebné často aktualizovať, nakoľko niektoré úlohy sú už z predchádzajúcich iterácií hotové alebo zákazník si vyžiadal niečo nové. To všetko je potrebné zohľadniť a dovoľuje nám to flexibilne reagovať na zmeny požiadaviek klienta. Na mítingoch, kde sa Backlog aktualizuje, je potrebné, aby bol zúčastnený vlastník produktu, teda Product Owner. Zvážiť by sa malo nasledovné:

- Je daná úloha ešte potrebná?
- Všetci z tímu chápu Backlog úlohy?
- Sú potrebné detaily dobre vysvetlené a tím dokáže odhadnúť trvanie vykonania úlohy?
- Potrebuje byť úloha rozdelená na menšie časti?
- Sú nové úlohy potrebné?

4.2.2 Plánovanie iterácií

V Scrum metodike máme pravidelné iterácie, ktoré voláme Sprint. Na mítingu, ktorý je určený na naplánovanie týchto iterácií, celý tím

preberá prácu, ktorá bude hotová na konci každej iterácie. Koná sa na začiatku každej iterácie a podrobne sa tam preberá Sprint Backlog a prioritizujú sa úlohy. Identifikujú sa prípadné problémy a jednotlivé úlohy sa poznačia na nástenku úloh, kde sa budú prezentovať každý deň na Stand-up mítingu.

4.2.3 Lean a Kanban















Je vhodné, aby sme na tomto mieste predstavili aj prístup Lean [2], ktorý tvrdí, že veci sa majú robiť len keď to je potrebné. Lean nie je konkrétna praktika, ale podľa [29] je to jeden z agilných prístupov podobne ako Scrum. Je prebratý od Japonskej firmy Toyota a je známy svojou Kanban praktikou a obmedzením rozrobenej práce, teda úloh vo „Work in Progress“. Lean je veľmi obľúbený a často používaný tam, kde sa Scrum úplne nehodí. Sú to hlavne tímy, kde ich prácu nie je možné zafixovať na iterácie ako je to v Scrum sprinte.

Kanban nie je to proces sám o sebe a nič nediktuje. V úspešnom implementovaní to je stále Kanban, plus iná praktika. Obvykle sa dopĺňa pravidelnou retrospektívou, Stand-up mítingom, spoluprácou v tíme alebo počtom úloh vo fronte, teda Backlog. Jednoducho povedané, stačí nám tabuľa s kartičkami, kde bude načrtnutá „Wall of Work“. Teda budeme mať prehľad, čo je vo fronte, na čom sa momentálne pracuje a čo už je dokončené. Je dôležité obmedziť počet kartičiek v jednotlivých stĺpcoch, aby sa obmedzilo rozpracovaných veciam a úlohy tam mohli byť čo najrýchlejšie dokončené.

4.2.4 Pracovná nástenka „Wall of Work“

Keď je priebeh práce viditeľný, každý môže na prvý pohľad vidieť, ako sa práca posúva, kto na čom práve pracuje, čo je už hotové a naopak, na čom sa ešte nezačalo pracovať. Vizualizácia sa zvyčajne vykonáva pracovnou nástenkou tzv. „Wall of Work“ alebo iný názov môže byť Iteračná nástenka. Príklad takejto pracovnej nástenky môžete vidieť na obrázku 4.3, kde jednotlivé farebné nálepky znamenajú konkrétnu úlohu. Na začiatku máme všetky úlohy v stave „New“. Tie jednotlivito riešime a prechádzajú do stavu „In Progress“. Pokiaľ je niečo, čo nás brzdí dokončiť úlohu alebo čakáme na niečo, čo je potrebné pre dokončenie úlohy, dáme nálepku do statusu „On Hold“. Tento stĺpec

nie je povinný, preto je na uvážení každého tímu, či to potrebuje alebo nie. A nakoniec, keď je úloha dokončená, presúvame nápelku do stavu „Done“. Prvý stĺpec ukazuje na konkrétneho človeka, ktorý má na starosti úlohy v danom riadku.

| Name | New | In Progress | On Hold | Done |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | |

Obr. 4.3: Pracovná nástenka

Umiestnenie takejto nástenky závisí na tíme. Pokiaľ máme tím, kde ľudia sedia spolu, je možné mať nástenku fyzickú na dobre viditeľnom mieste. Avšak ak máme distribuovaný tím, a nie je možné ľudí posadiť do jednej miestnosti, sú k dispozícii rôzne nástroje, akým je napríklad Trello³.

3. <https://trello.com/>

5 Agilná transformácia v IBM

V dnešnej dobe sa stal agilný softwareový vývoj veľmi populárny, preto sa veľa firiem sústreďí na to, ako sa transformovať, aby ľudia a procesy boli agilné. Výhody sú popísané v kapitole 2.

IBM Inovation Centrum v Brne si od toho sľubuje väčšiu efektivitu zamestnancov ako aj samotných procesov. Verí, že týmto krokom prispeje ku spokojnosti zamestnancov, čo implikuje väčšiu efektivitu, viac dokončenej práce a ušetrené peniaze. Taktiež si od toho sľubuje pokles zbytočnej administratívy a zdĺhavých procesov, ktoré vedú k chaosu, znepokojeným zamestnancom a nedostačujúcemu výsledku.

Preto chce IBM umožniť svojim zamestnancom pochopiť agilné princípy tým, že ich naučí používať agilné praktiky a vytvorí prostredie nasledujúce agilné hodnoty. Agilné hodnoty v tejto kapitole nie sú chápané len ako zákony agilného manifestu [1], ale skôr ako vlastnosti: dôvera, rešpekt, otvorenosť, empatia a iné.

V nasledujúcich odstavcoch predstavíme stratégiu, podľa ktorej by mali lídri jednotlivých tímov postupovať, aby ich transformácia bola čo najjednoduchšia a najefektívnejšia. V podkapitole 5.1 si najskôr teoreticky popíšeme plán spoločnosti IBM pri agilnej transformácii [32] a v podkapitole 5.2 nájdete plán na reálnu transformáciu CA tímu v IBM.

5.1 Päť kľúčových praktík Agilného Leadershipu

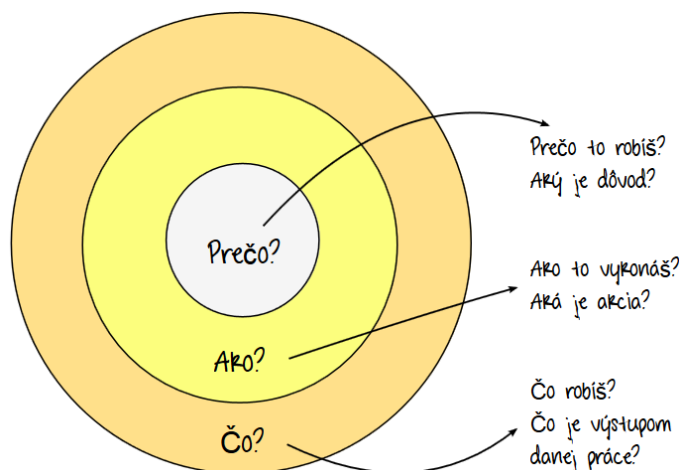
Správny líder si najskôr musí vytvoriť stratégiu, ktorou sa bude riadiť a vďaka ktorej bude jeho tím úspešný. Potrebuje optimalizovať prácu jednotlivých členov v tíme a správne určiť, na čom sa bude pracovať. A v neposlednom rade je potrebné, aby podporoval inováciu a jeho tím sa posúval dopredu. Nižšie si rozoberieme každú časť samostatne.

5.1.1 Vytvorenie stratégie

Jednou z najdôležitejších častí transformácie je ujasnenie si toho, kam sa ako firma chceme dostať. Podľa toho si musíme nastaviť vhodnú stratégiu, ktorá nás dostaneme k nášmu cieľu. Aby transformácia

išla ľahšie, IBM vytvorilo päť krokov, ktoré popisujú, ako si správne vytvoriť svoju stratégiu.

1. Vysvetlenie „Clarity of Purpose“ – Prečo?



Obr. 5.1: Zlatý kruh

Každý človek vie, čo robí a aký je výstup jeho práce. Niektorí ľudia vedia, ako majú danú prácu urobiť, ale len veľmi málo ľudí v spoločnosti vie, prečo robí to, čo robí. Aký je zmysel toho celého. Samozrejme do toho nerátame len finančnú odmenu. A toto je niečo, čím sa chtiac nechtiac riadi väčšina firiem. A ako by líder mal správne inšpirovať ľudí? Vysvetliť „Prečo?“. Vysvetliť im benefit ich výsledkov a dopad na ich osobnosť a kariéru. Potom im povedať, aká akcia im k tomu dopomôže, poprípade nasmerovať ich správnym smerom. Napríklad ako využiť rôzne nástroje alebo začať spolupracovať s určitými ľuďmi. A finálne by malo prísť, čo sa vlastne od nich očakáva a aký by mal byť výstup ich práce. Viď. obrázok 5.1. Takže zmeníme pohľad

z ČO? → AKO? → PREČO?
na PREČO? → AKO? → ČO?.

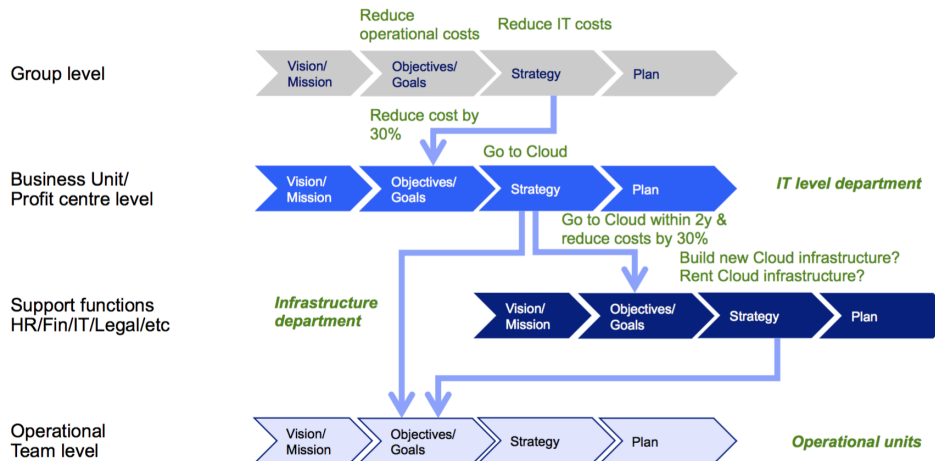
Z psychologického pohľadu by mal byť človek motivovaný urobiť zadanú prácu už pri vysvetlení otázky „Prečo?“.

„Neukazujte ľuďom ako si postaviť loď. Vyvolajte v nich túžbu po mori.“ – Antoine Marie Roger de Saint-Exupéry

2. Podklady pre vytvorenie správnej stratégie

- Ujasniť si, kde sa momentálne nachádzame. Aký je náš momentálny stav. Ako pracujeme, ako sa cítia naši zamestnanci, a či je možnosť niečo zlepšiť alebo úplne zrušiť.
- Kam sa chceme našou prácou dostať. Čo má byť výsledkom našej práce. Kto je zákazníkom a čo mu chceme priniesť. A v neposlednom rade, ako sa máme všetci na konci cítiť.
- Ako sa môžeme dostať tam, kam chceme. Aký je náš plán.
- Čo musíme pre to urobiť. Vyjasniť si konkrétne kroky, ktoré nás dostanú na úspešný koniec.

3. Ujasnenie si stratégie



Obr. 5.2: Stratégie spoločnosti, zdroj: [32]

Vo veľkej korporácii, akou je práve IBM ujasňovanie stratégie

prechádza procesom "up to down", teda od manažmentu k zamestnancom. Je potrebné, aby stratégia bola jasná na najvyššej úrovni „Group Level“ a od nej sa odvíja stratégia, góly a jednotlivé akcie celej firmy. Pre jednoduchosť je to znázornené na obrázku 5.2. V tomto prípade vidíme, že najvyšší manažment sa bude sústrediť na znižovanie nákladov v IT. Preto sa na úrovni „Unit Level“ rozhodli, že sa budú zameriavať na Cloud a tým znížia náklady o 30%. Týmto rozhodnutím je ovplyvnená stratégia na funkčnej úrovni (na obrázku „Support functions“), kde pripadajú do úvahy dve možnosti. A to implementácia novej Cloud infraštruktúry alebo jej prenájom.

4. Formulovanie stratégie

V prvom rade musíme pochopiť, v akej situácii sa nachádzame. K tomu nám pomôžu techniky ako je retrospektíva, SWOT analýza¹, RCA (Root cause analysis) alebo nám to ukážu čísla a metriky. Ak sme vďaka analýzám, retrospektíve alebo iným technikám prišli na našu súčasnú situáciu, môžeme sa pohnúť ďalej. Ďalším krokom je stanovenie si cieľa a teda to, kam sa chceme dostať.

Tu sa dostávame ku navrhovaniu nasledujúceho:

- Víziu – jednoduchý, jasný, motivačný a inšpirujúci motív, „PREČO?“
- Misiu – zhrnutie, čím chceme byť. Poskytuje jasné rozhodovacie kritéria pre následnú tvorbu stratégie a cieľov.
- Góly – všeobecné dlhodobé ciele, ťažko merateľné
- Ciele – konkrétne krátkodobé, ľahko merateľné ciele, naviazané na góly

Už poznáme, kde sa nachádzame a kam sa chceme dostať. Čo potrebujeme vedieť je spôsob, akým naše plány zorganizujeme. V podstate sú to nami napísané góly a k nim určené ciele, ktoré nás dovedú tam, kam sa chceme transformáciou dostať. Graficky

1. SWOT – analýza vnútorných silných a slabých stránok podniku, produktu, regiónu a pod. v súvislosti s vonkajšími príležitosťami a hrozbami na predmetnom trhu, zdroj: <https://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT>

znázornené na obrázku 5.3. Uvedme si príklad:

Naším cieľom je zvýšiť príjmy firmy o 20% za rok 2017. Momentálne sme na \$1 000 000. To znamená, že našimi krokmi sa musíme dopracovať k nárastu príjmov o \$200 000. Na to, čo nás brzdí, sme prišli napr. retrospektívou. Je to nedostatok konkurencieschopných produktov a nedostačujúcim online kanálom pre komunikáciu. Znova retrospektívou prideme na možnosti, ako by sme mohli tieto problémy odstrániť. Pre každú možnosť zlepšenia urobíme analýzu, či dané riešenie bude efektívne, prinesie nám požadované výsledky a tiež aké riziká so sebou nesie. Na základe našich analýz sme sa pre odstránenie problémov rozhodli zmeniť ceny produktov a vyvinúť nový online systém pre komunikáciu.

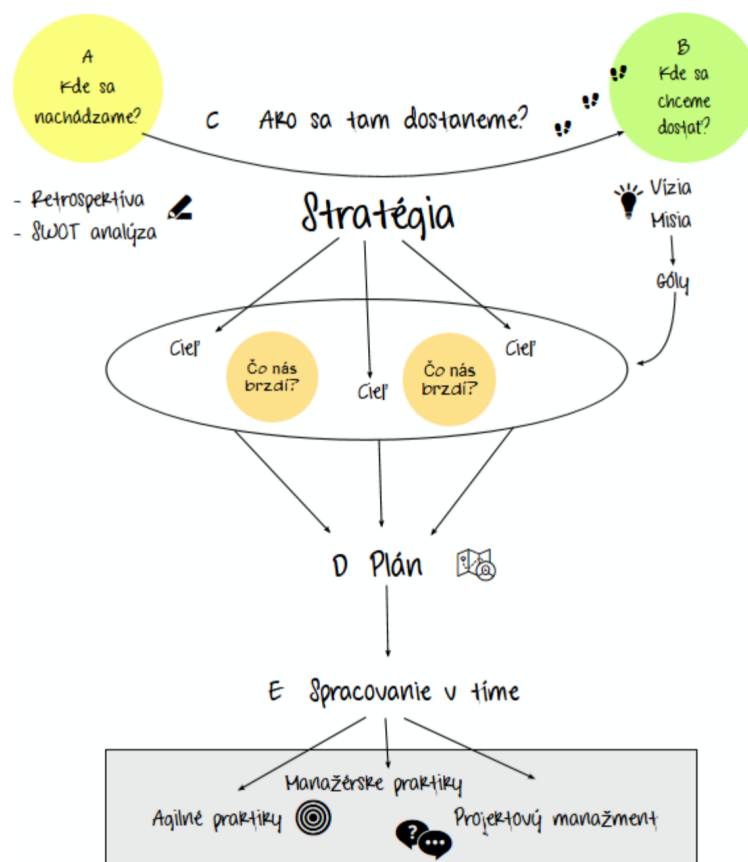
Týmto máme určenú našu stratégiu, ktorá je ohraničená nami zvolenými cieľmi. Ďalším krokom je navrhnuť plán, ako bude celá transformácia prebiehať. Je tu celá škála možností, ako uchopiť agilnú transformáciu. Či už ide o samotné zhromažďovanie dát, potrebné k určitým rozhodnutiam, sledovanie aktivít zamestnancov, vedenie tímu, utuženie vzťahov v tíme atď. Ide o samotné agilné praktiky, ktoré sme popísali v kapitole 4.

5. Implementácia

Posledným a najdôležitejším krokom je samotná implementácia. Niektoré tímy to môžu uchopiť cez Scrum, iné zase pomocou Kanbanu a doplniť to niektorými agilnými technikami ako sú Stand-up míting, retrospektíva atď. Je dôležité dobre poznať prostredie, ktoré chceme transformovať. Pre tímy, kde vzhľadom k povahe práce sa nedá ľahko zafixovať práca na iterácie, je vhodnejší Kanban. Zatiaľ čo pre vývoj produktu sa uprednostňuje Scrum. Samozrejme existujú aj iné agilné metodiky a niektoré z nich sú zmienené v kapitole 2 a 4.

5.1.2 Byť úspešný

Aby sme boli úspešní, či už ako firma alebo ako tím, je v našom záujme nasledovať agilné hodnoty. Tzn. navzájom si veriť, rešpektovať



Obr. 5.3: Stratégia

jeden druhého, byť otvorení, smelí a empatickí. Na týchto základných pilieroch môžeme stavať agilné princípy, akými sú:

- Zameriavanie sa na výsledok pre zákazníka
- Pozorne počúvať, správne odhadnúť iterácie a stále sa učiť
- Vytvoriť tím, ktorý inovuje a spolupracuje

S dodržiavaním týchto hodnôt a princípov sa postupom času dostaneme na level, kde bude:

1. Vytvorený agilný tím. Takýto tím by mal byť malý, najlepšie do 10 členov. Skúsenosti členov v tíme sú ideálne rôznorodé tak,

aby sme dokázali pokryť End-to-End servis pre zákazníka. Mal by sedieť pohromade na jednom mieste a reportovať jednému manažérovi. Taktiež je cieľom dosiahnuť tím, ktorý je samostatný a je schopný rozhodovať o určitých veciach. Takýto tím sa nazýva Squad. Jeden manažér by mal mať na starosti maximálne 20 ľudí, teda 2 squady.

2. Jednoznačne rozdelená práca. Tím by mal pracovať naraz maximálne na 1 projekte, ktorý je prioritný. Zároveň by mal sám zákazník alebo jeho zástupca, čo je v Scrum Product Owner prioritizovať projekty. Členovia tímu sú schopní si sami rozdeľovať prácu a každý vie, za ktorú časť je zodpovedný. Navzájom si všetci odovzdávajú potrebné informácie.
3. Meriame len to, na čom naozaj záleží. Je na každom tíme, aké metriky si zvolí, na základe toho, čo je preňho prioritné. Meranie agilného tímu môže znamenať vytvorenie metrík ako spokojnosť zamestnancov, spokojnosť zákazníka, kvalita metrík, percentuálna medzera v znalostiach, čas aktivít v statuse In Progress, teda na ktorých sa pracuje, atď. Z logiky veci vieme, že metrika „Čas aktivít v statuse In Progress“ má postupom času klesať, zatiaľ čo napríklad spokojnosť zákazníka alebo zamestnancov má stúpať.

5.1.3 Optimalizovanie práce

Každý sa snaží optimalizovať, nakoľko potrebuje svoju prácu robiť efektívne. V prvom rade je dobré si všetko vizualizovať, aby sme spoznali skutočnú podstatu našej práce a procesov. Pre dobrú vizualizáciu slúži napríklad vytvorenie VSM - Value Stream Map [33], inak povedané Mapovanie toku hodnôt. Je to metóda, ktorá slúži na popísanie toku procesov. Môžeme to použiť aj pri analýze súčasného stavu, kde nám tento nástroj pomôže odhaliť skryté miesta, kde proces nebeží efektívne a je možné ho zlepšiť. Preto ak sa snažíme zefektívňovať, nezabudneme na zlepšovanie procesov a tým pádom na redukovanie neužitočných krokov, na automatizáciu určitých procesov, školenie zamestnancov, zvyšovanie reálneho pracovného času (tu myslíme čas, ktorý zamestnanec reálne strávi nad aktivitou), ochotu v určitých prípadoch zmeniť systém práce a v krajnom prípade na prijatie novej

pracovnej sily.

Existuje päť princípov, ako je možné optimalizovať prácu:

1. Koniec multi-taskingu. Nerobiť viac vecí naraz. Zamerajme sa len na to, čo je v momentálnom stave pre nás a pre zákazníka prioritné. Nechajme zákazníka rozhodnúť o tom, čo je preňho najdôležitejšie a tak sa sústreďme len na jeden projekt zároveň.
2. Rozdeliť si svoju prácu na menšie časti. Niekde sa môžeme stretnúť s výrazom ako „Naporcovať slona“. Ide o to rozdeliť si prácu na čo najmenšie časti, ktoré sa dajú ľahko popísať, majú hodnotu pre zákazníka, dajú sa ohodnotiť a zmerať.
3. Minimalizovať výkyvy. Inak povedané zlepšovať kvalitu. To môžeme dosiahnuť postavením štandardizácie a kreativity [34], teda inovácie, do synergie.
4. Posadiť tím spolu.
5. Nepreťažovať ľudí. Zaistiť, aby boli dobre zvolené iterácie v udržateľnom tempe. To isté platí aj o veľkosti práce.

5.1.4 Governing for greatness

V tomto prípade nám hlavnú rolu zohrávajú dva okruhy. A to Manažment dopytu a Manažment dodania (Delivery management). Zatiaľ čo v manažmente dopytu sa zaoberajú tým, aká práca bude urobená (Do The Right Work – DTRW), v delivery manažmente ide o to, ako danú prácu urobia (Do The Work Right – DTWR). Najskôr vyšší manažment vyberie, na čom sa bude pracovať, vytvorí stratégiu a plán. A potom tímy spadajúce do Delivery manažmentu to spracujú a dodajú zákazníkovi najlepšie ako vedia. Samozrejme nie je to také jednoduché. Všetky nové nápady a projekty musia prejsť fázou prioritizácie. Ďalej musia byť schválené, vytvorená stratégia a musia byť s daným projektom oboznámení všetci, koho sa to týka. Ďalej to už preberajú jednotlivé produkčné tímy, ktoré aj vďaka agilným postupom dodajú najlepší výsledok zákazníkovi.

5.1.5 Byť inovatívny

Byť inovatívnym v sebe nesie aj riziko neúspechu. Preto sa netreba báť zlyhania. Aj na vlastných chybách sa musíme učiť. Dôležité je v tom podporovať aj svojich zamestnancov a vyvolať v nich pocit, že môžu skúsiť čokoľvek nové, pokiaľ to má v budúcnosti priniesť úspech spoločnosti alebo tímu (tým nemyslíme hneď na prvýkrát). V podstate nás aj zlyhanie v jednom smere môže priviesť na skvelý nápad v inom. Preto je potrebné oceniť aj inovatívne zlyhanie. V takomto prostredí by mal ísť pokus o inovácie ruka v ruku s otvorenými diskusiami o problémoch a ich riešení. Celý tím by sa mal sústrediť na kvalitu svojej práce a inováciami to dosiahnuť. Snažiť sa o neustále zlepšovanie a tomu prispôsobovať aj štandardy.

Lídri v takýchto tímoch by mali byť vlastne učitelia, koučovia, poprípade mentori. Mali by mať potrebné skúsenosti, aby dokázali svojich ľudí inšpirovať tým, čo robia. Byť vzorom pre svojich ľudí a veriť rovnakým hodnotám vo firme.

5.2 Plán transformácie reálneho tímu v IBM

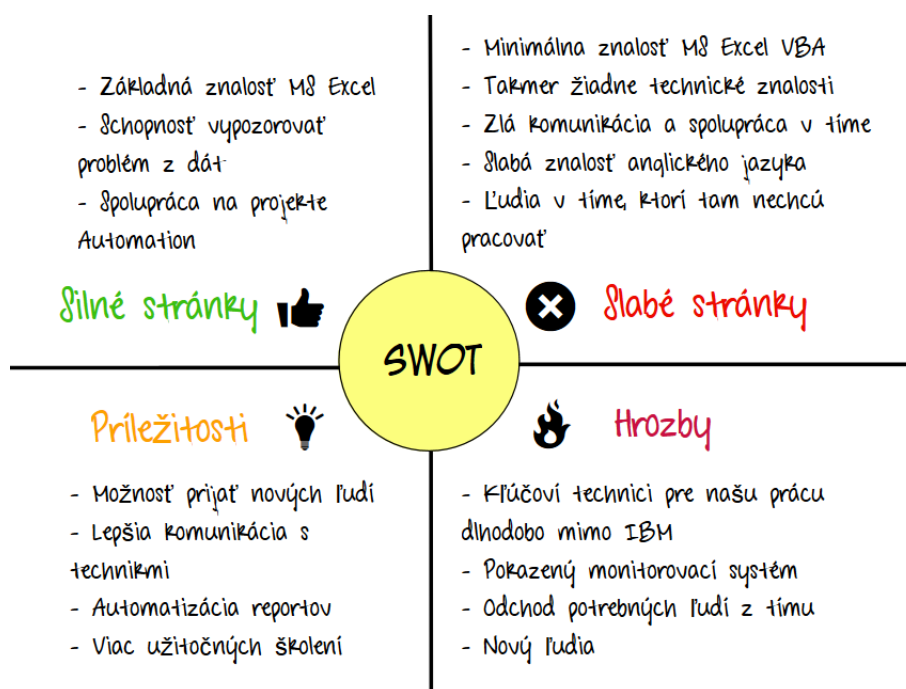
Pilotným projektom pre agilnú transformáciu bol tím Client analytikov, ďalej len CA tím. Mali sme za úlohu si naštudovať agilné techniky a na základe vyššie spomenutých princípov sa pokúsiť transformovať tím, aby fungoval efektívnejšie.

Začiatok transformácie mal nastať v septembri 2016. CA tím mal za úlohu analyzovať dáta na daných zákazníkoch, reportovať Service Integrated lídrovi, ktorý veľmi blízko spolupracuje s našimi zákazníkmi, snažiť sa znížiť počet tiketov a aktívne podporovať projekt Automation.

V nasledujúcej časti popíšeme ako sme vytvárali našu stratégiu a plán, ako sa stať agilným tímom.

5.2.1 A – Kde sa nachádzame

Na analýzu pôvodného stavu, z ktorého vychádzame, sme použili Kanvas model, kde výsledky sme následne preniesli do SWOT modelu, pre lepšiu predstavu našich silných a slabých stránok. Na tomto sa



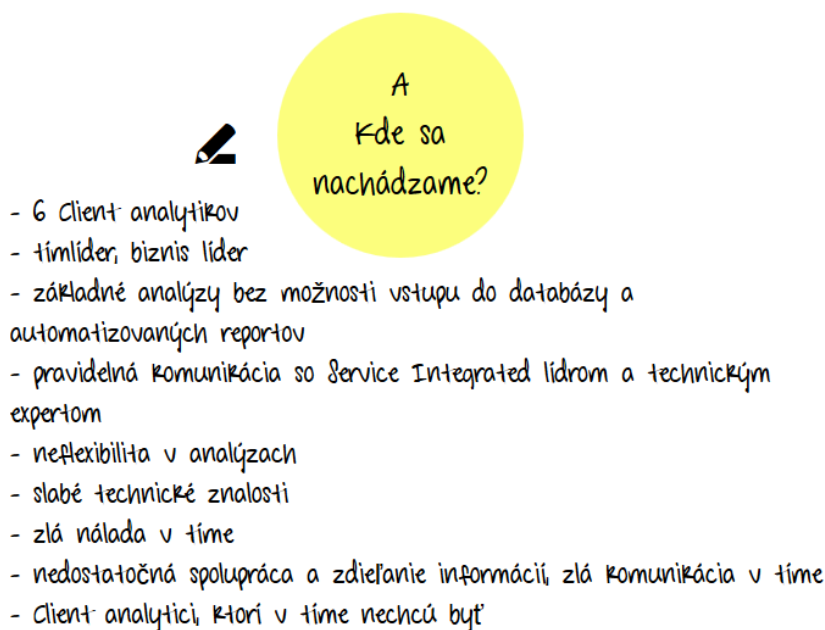
Obr. 5.4: SWOT analýza

zúčastnil celý tím, kde interaktívne cez agilný nástroj Mural každý člen tímu vyjadril svoj názor. Výsledky môžeme vidieť vo SWOT modeli na obrázku č. 5.4.

Analýzou SWOT modelu a výstupom z mítingov, ktoré sme absolvovali s každým členom tímu zvlášť, sme úspešne prišli na stav, v ktorom sa nachádzame, čo je potrebné zlepšiť, čo vytvoriť a čo naopak zrušiť.

Na začiatku septembra sme sa stali samostatným tímom, ktorý mal jedného tímlídra, šesť analytikov a jedného biznis lídra, ktorý sedí v Taliansku. Boli sme schopní robiť základné analýzy na dátach, ktoré nám poskytol iný tím. Teda sme boli závislí od iného tímu v rámci IBM, čo v niektorých prípadoch nerobilo dobré vzťahy a vyvolávalo otázku v manažmente, prečo nie sme schopní si poradiť sami a s tým spojené financie ľudí, ktorí robili našu prácu. Naša práca bola neefektívna, s čím súvisela hlavne neschopnosť automatizovať určité typy

reportov a taktiež skutočnosť, že najaktuálnejšie dáta sme mali týždeň staré. Výhodou pre nás bola komunikácia so Service Integrated lídrom (SIL) a technickým expertom (TSME) na daného zákazníka, čo nám umožňovalo riešiť niektoré typy problémov. Bohužiaľ títo ľudia sú časovo veľmi vyťažení a preto komunikácia s nimi nie je jednoduchá a často prichádzame k potrebným informáciám o našich zákazníkoch neskôr, ako by bolo potrebné. Pozícia Client analytika v našom tíme je vstupnou pozíciou do IBM, preto ľudia, ktorí sú prijímaní, často nemajú hlboké technické znalosti, ba dokonca žiadne, čo im sťažuje analýzu a skutočné pochopenie problému na danom zákazníkovi. SWOT analýza ukázala aj iné problémy, s ktorými sa musí náš tím do budúcnosti vysporiadať. Tým je zlá nálada, ktorá v tíme panuje, nedostatočná spolupráca analytikov, čo vedie aj k vzájomnej neinformovanosti a taktiež k frustrácii. Pri mítingoch, ktoré sme mali s jednotlivými členmi tímu, sa prišlo na celkom zásadnú vec, ktorou je, že väčšina ľudí prácu analytika robiť nechce.

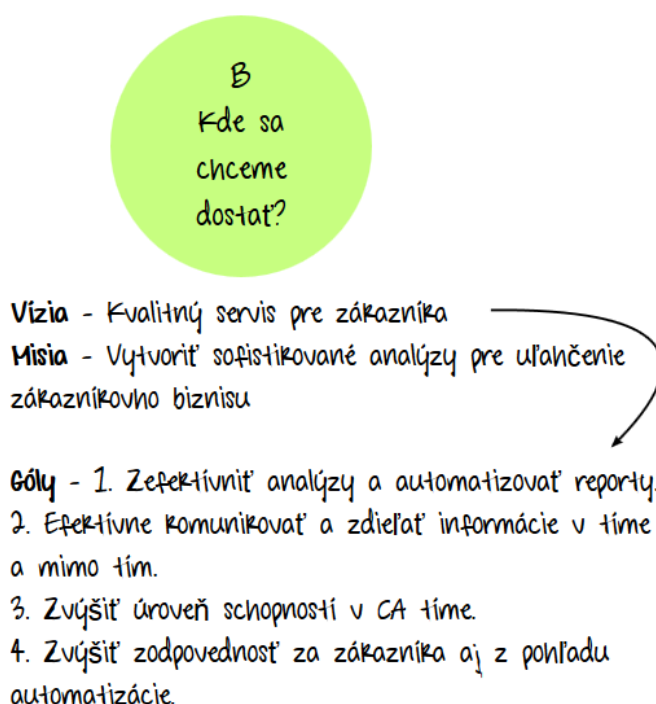


Obr. 5.5: Čo nám ukázala úvodná analýza

5.2.2 B – Kde sa chceme dostať

Ďalším dôležitým bodom je ujasniť si, kam sa chceme posunúť a ako by mal CA tím vyzerieť. Po úvodnej analýze už vieme, čo sú naše slabé stránky, preto sa budeme snažiť ich čo najviac zredukovať a taktiež posilniť tie silné. Vidíme aké sú naše príležitosti do budúcnosti a čoho sa máme chopiť a taktiež hrozby, ktorým sa budeme snažiť predísť.

Po komunikácii s manažmentom sme si nastavili víziu a misiu, ktorú môžete vidieť na obrázku č. 5.6.



Obr. 5.6: Budúcnosť tímu

Pri vízii sme sa riadili nasledovným: chceme automatizované skripty na riešenie problémov, ktoré nahradia časť doterajšej práce technickým expertom. Tí budú mať nasledovne čas na riešenie zložitejších problémov na zákazníckych serveroch, napr. návrh efektívnejších architektúr, kvalitnejší monitoring, atď.. Ako analytici dohliadame na kvalitu ser-

visu, teda aj automation projektu. Jednoducho chceme zákazníkovi prinášať kvalitný servis.

Misia pre nás znamená pokročilé analýzy pre všetkých zákazníkov aj s predikciami, kde sa každý Client analytik bude orientovať v biznise svojho zákazníka. Tým pádom bude schopný používať sofistikované matematické nástroje, ktoré mu tieto analýzy umožnia. Tím bude agilný, procesy minimálne a bude schopný reagovať na zmeny, čo sa bude odrážať aj v analýzach.

Aby to všetko neboli len pekné slová, museli sme si určiť dlhodobé a krátkodobé ciele. Tie dlhodobé nazývame góly a v horizonte jedného až dvoch rokov chceme zefektívniť komunikáciu ako v tíme, tak aj mimo tímu a pri tom sa dostávame aj k potrebe efektívneho zdieľania informácií. S tým súvisí aj zlepšenie jazykových schopností členov tímu, či už ide o anglický jazyk, ktorý je hlavným jazykom v spoločnosti IBM, alebo taliansky jazyk, ktorým rozprávajú naši zákazníci. Chceme zefektívniť analýzy, automatizovať reporty, začať predikovať a celkovo zvýšiť úroveň schopností Client analytika, aby mohol plne zodpovedať za svojho zákazníka a bol schopný riadiť automatizáciu.

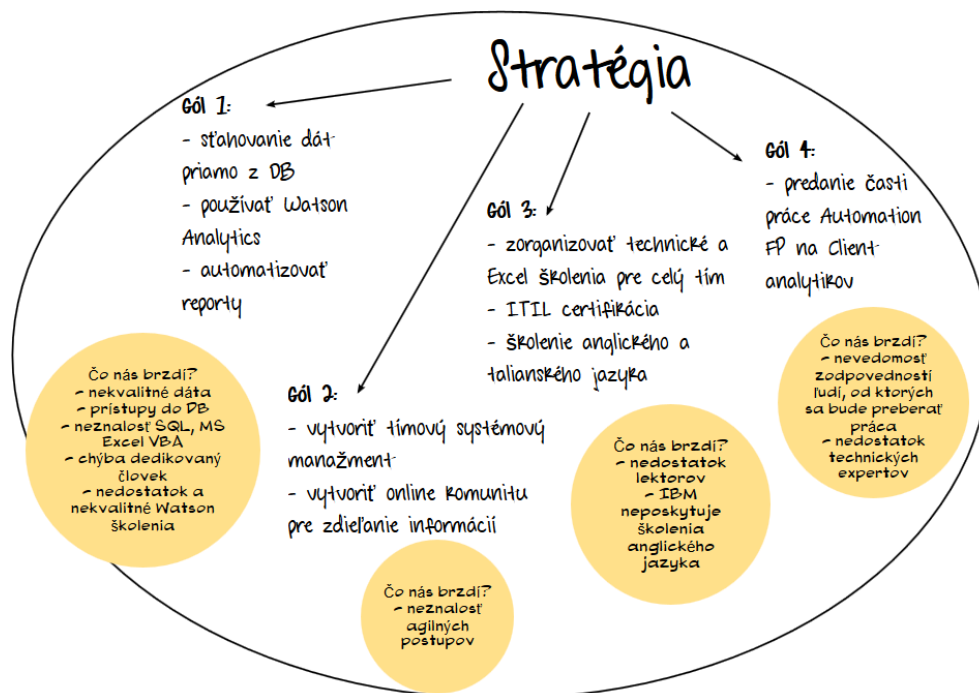
5.2.3 C – Stratégia

V tomto bode sa už dostávame k definovaniu krátkodobých cieľov, ktoré by mali byť špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, podstatné a splniteľné do určitého času.

Na obrázku č. 5.7 vidíme krátkodobé ciele pre jednotlivé góly, ktoré máme popísané v podkapitole 5.2.2.

Pokiaľ našim cieľom je zefektívniť analýzy, musíme byť schopní si sami sťahovať dáta, čo nás ale dostáva k problému, že ani jeden človek z tímu nemá prístup do databáz a nemá znalosti MS Excel VBA² a SQL, vďaka ktorým by sme vedeli vytiahnuť akékoľvek dáta, čo potrebujeme. Taktiež máme v pláne robiť predikcie pre jednotlivých zákazníkov. To nám umožňuje nástroj Watson Analytics, ale bohužiaľ je k tomu nedostatok školení, ktoré by naučili človeka s týmto nástrojom pracovať na vysokej úrovni. Automatizovanosť reportov nám tiež

2. Visual Basic pre aplikáciu MS Excel - programovací jazyk



Obr. 5.7: Ciele tímu Client Analystov

brzdí neznalosť VBA a človek, ktorý by sa tomu mohol venovať.

Ďalším veľkým cieľom je zefektívnenie komunikácie a zdieľanie informácií, čo môže vyriešiť správne nastavený systémový manažment a vytvorenie online úložiska informácií. Tu sa dostávame k agilným postupom, ktoré bude treba naštudovať a zaviesť v tíme.

Tretím cieľom je zvýšenie schopností ľudí v tíme. Tu sa musíme zamerať na naše nedostatky už z úvodnej SWOT analýzy, ktorá ukazuje, že analytici nemajú dostatok technických schopností, ovládajú len základy Microsoft Excelu, čo ich brzdí v analýzach a úplne nepoznajú ako fungujú procesy v prostredí IBM, čo môžu zistiť naštudovaním ITIL³. Taktiež školenia jazykov dopomôžu tímu či už v efektívnejšej

3. Information Technology Infrastructure Library v preklade Knižnica infraštruktúry informačných technológií

komunikácii alebo riešení problémov. V tomto bode nás brzdí nedostatok lektorov v IBM ako aj nedostatok jazykových školení.

Posledný veľký cieľ je zameraný na projekt automatizácie procesov, kde predstava je predanie časti práce z človeka na pozíciu Automation Focal Point (človek, ktorý riadi automatizáciu v projektovej časti) na Client analytika, ktorý by riadil automatizáciu už na svojom konkrétnom zákazníkovi mimo projektovej časti. Tento analytik by kariérne postúpil na rolu LAE (Lead Account/ Automation Engineer), ktorá ale ešte nie je jasne definovaná.

5.2.4 D – Plán

Posledným krokom pred samotnou implementáciou je plán transformácie. Tento plán sme vypracovali na základe informácií získaných úvodnou analýzou a následným definovaním stavu, v ktorom by sme sa chceli po transformácii nachádzať.



Obr. 5.8: Plán transformácie tímu

V prvom rade je potrebné uvoľniť ľudí, ktorí už v našom tíme ďalej nechcú pracovať a na ich miesto prijať nových. Na pohovoroch je dôležité sa zamerať na znalosť MS Excelu VBA a SQL. Vytvoriť novú

pozíciu pre človeka s týmito schopnosťami a zaistiť mu privilegovaný účet, aby mal prístup do databáz. Nakoľko v našom tíme nie je analytik, ktorý by človeka na tejto novej pozícii dokázal zaučiť, je potrebné nadviazať spoluprácu s tímom Command Center (CC), kde by sa nový človek zaučil. Nesmieme zabudnúť ani na záskok takéhoto človeka v prípade jeho práceneschopnosti alebo dovolenky. Naplánovať týždenné interácie, kde sa budú preberať možnosti sťahovania dát a automatizácie reportov. Na konci prvého štvrťroka 2017 chceme byť schopní sami si sťahovať úplne všetky dáta a mať v tom nastavený systém. V rámci predikcií poveriť jedného analytika s naštudovaním nástroja Watson, poprípade iného sofistikovaného nástroja. Spísať denné, týždenné a mesačné analýzy, ktoré budú regulérnou prácou Client Analytikov.

Tímlíder vytvorí online kanál na zdieľanie informácií, ktorý by sa mal začať používať v prvom štvrťroku 2017. Na tomto kanáli budú všetky potrebné informácie pre nováčikov, stálych zamestnancov, projekt Automation a potrebné bude nalinkované na cloudové úložisko. Naštudujú sa agilné postupy, ktoré sa začiatkom roku 2017 implementujú do tímu. Tímlíder dohodne komunikáciu s biznis lídrom a technikmi z rôznych tímov.

Dohodnú sa školenia pre analytikov zo všetkých technických tímov. Tímlíder zaistí technických expertov, ktorí budú schopní vysvetliť technickú problematiku aj netechnickým analytikom a nastaví školenie priamo na požiadavky Client analytika. Dohodne školenie na MS Excel a to základy, pokročilé metódy a programovanie. Taktiež je potrebné sprostredkovať školenia z anglického jazyka a dohodnúť sa s manažmentom na hodinách talianskeho jazyka.

Začiatkom druhého štvrťroka sa očakáva presun časti zodpovedností v rámci automation projektu na Client analytika, preto je potrebné spísať zoznam zodpovednosti prislúchajúce budúcemu LAE a vybrať najvhodnejšie časti práce, ktoré môže pokryť analytik.

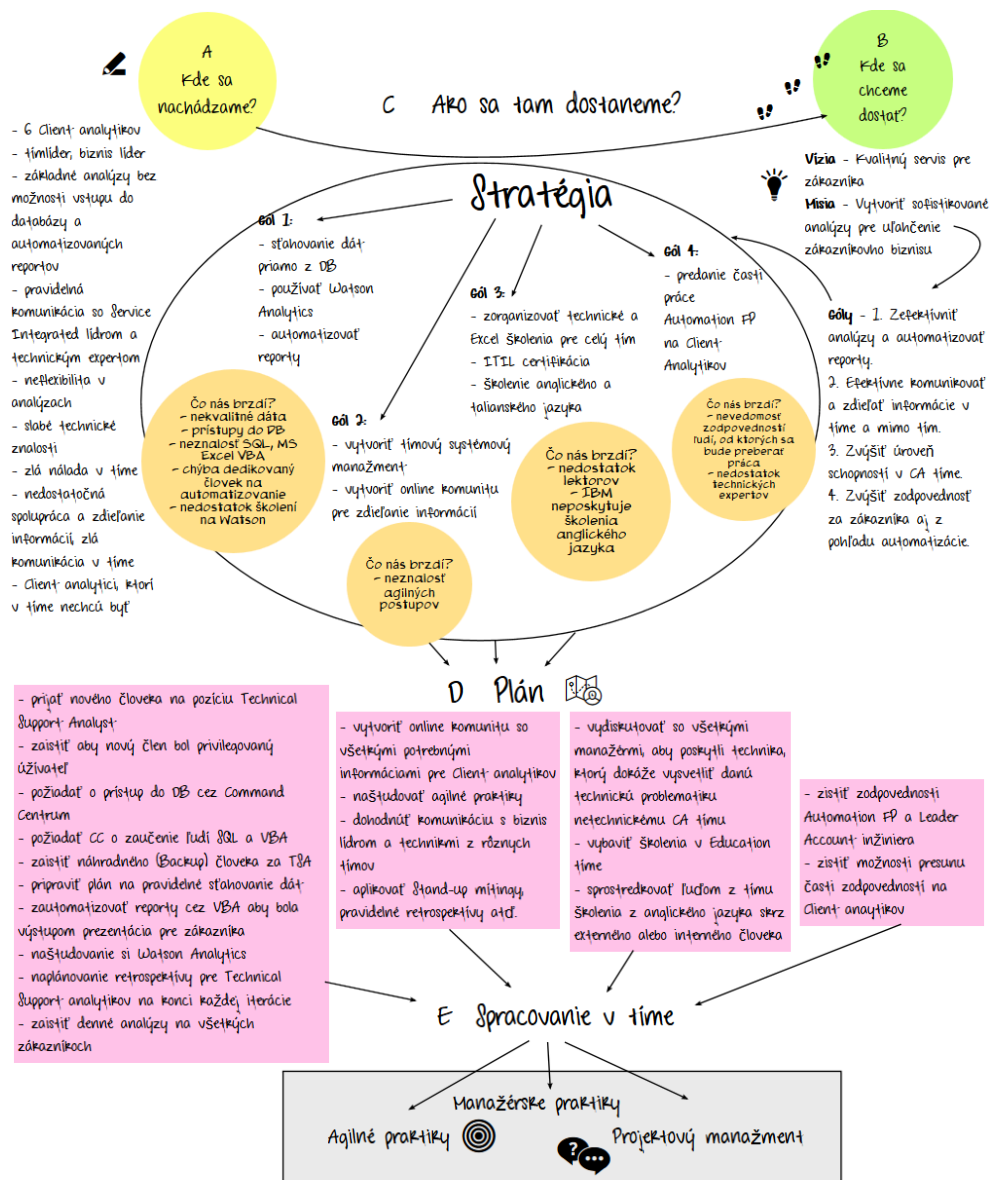
6 Implementácia

Plánovanie našej stratégie zabralo veľa času. Museli sme do toho zahrnúť mnoho faktorov, ako aj prejsť rôznymi školeniami, aby sme mali predstavu, ako plánuje IBM transformovať svoje tímy a celé Innovation Centrum v Brne. To, čo sme sa dozvedeli, je hlbšie popísané v kapitole 5. Kompletnú vypracovanú stratégiu pre CA tím, môžeme vidieť na obrázku 6.1.

Keď sme na začiatku robili v tíme Kanvas model a z neho SWOT analýzu, zistilo sa, že sú tam ľudia, ktorí nechcú pracovať ako Client analytici a nejakým spôsobom sa dostali na toto miesto. Mohlo to byť nedostatkom práce v ich pôvodnom tíme, začínajúcim projektom automatizácie, kde sa vyžadovalo čo najviac ľudí alebo proste niektorých ľudí táto práca s Excelom a dátami nebavila a chceli sa posunúť buď viac na technický level alebo pracovať viac s ľuďmi.

Naším prvým krokom teda bolo prediskutovať s týmito ľuďmi, kam by sa chceli kariérne posunúť a poskytnúť im to. Ocitli sme sa teda v bode, kde štyria členovia tímu chceli odísť a jeden sa posunul z pozície analytika na tímlídru. Z pôvodne 8 členného tímu nám ostali dvaja pôvodní analytici. V takomto počte sme neboli schopní zvládať všetku prácu, preto po dohode s namažérom sme začali naberať nových ľudí. Prijali sme šesť ľudí, ktorí prichádzali postupne, každý po mesiaci a posledný člen podpísal zmluvu vo februári 2017. Pôvodných členov tímu, ktorí mali v pláne sa posunúť ďalej, sme po dohode uvoľnili po zaučení nových ľudí.

V tejto kapitole sa budeme zaoberať implementáciou navrhnutého plánu pre transformáciu. Prejdeme si jednotlivé ciele, kde chronologicky popíšeme postup v CA tíme a uvedieme si reálne príklady. Transformáciu sme reálne začali v januári 2017 a preto aj ďalej popisované kroky, ktoré sme urobili, sú za obdobie piatich mesiacov.



Obr. 6.1: Transformácia CA tímu

6.1 Cieľ 1: Zefektívnenie analýz a automatizovanie reportov

Ako CA tím máme za úlohu denno denne analyzovať rôzne dáta pre našich zákazníkov. Potrebujeme byť flexibilní, teda reagovať na akúkoľvek situáciu okamžite a mať prehľad, čo sa deje na klientských serveroch. Okrem toho reportujeme naše analýzy Service Integrated lídrovi, ktorý je v priamom kontakte so zákazníkom a preposiela mu naše analýzy. Takéto reporty sa môžu niekomu zdať ako strata času, no prinášajú zákazníkovi prehľad o tom, za čo si platí.

Preto sme si dali za cieľ zaistiť aktuálne dáta analytikom, zautomatizovať reporty a na sofistikovanejšie analýzy začať používať nástroj Watson Analytics.

Pri prijímaní nových ľudí sme dbali na to, aby ovládali MS Excel, mali analytické myslenie a boli ochotní sa učiť. Takto sme prijali nového zamestnanca na pozíciu analytik technickej podpory (Technical Support Analyst, TSA), ktorý bude mať prístup do databáz a bude schopný vytvárať makrá v Exceli. Nakoľko takýto človek si môže zobrať kedykoľvek dovolenku alebo sa môže vyskytnúť choroba, potrebovali sme mu zaistiť záskok. Je to človek, ktorý má rovnaké práva a prístupy a je schopný plnohodnotne zastúpiť TSA v čase jeho neprítomnosti. Zo začiatku bol tento analytik braný čisto ako záskok pre TSA. Momentálne sú na rovnakej úrovni a denno denne spolu spolupracujú.

V našom tíme nebol ani jeden človek, ktorý by mal dostatočné vedomosti a schopnosti, ktoré sme potrebovali od budúcich analytikov technickej podpory. Preto sme zaistili spoluprácu s tímom Command Center, kde už rok a pol úspešne pôsobia analytici, ktorí majú prístup do databáz a úspešne zautomatizovali stovky reportov. Spolupráca s týmto tímom nám veľmi pomáha, nakoľko pravidelne usporiadavame školenia, ktoré spomíname v podkapitole 6.3. Kompletne sme takto zaistili zaučenie TSA MS Excelu, SQL a fungovania monitoringu.

Keď sme mali ľudí zaučených, začali sami pracovať na analýzach pre zákazníka. Tak zistili, na čo všetko sa máme zamerať, čo je pre nás dôležité, čo nie a čo majú zohľadniť ako pri sťahovaní dát, tak pri automatizovaní reportov. Takouto cestou, si sami prišli na to, ako čo najefektívnejšie robiť analýzy.

Zaujímavosťou je, že predtým, než sme prijali týchto ľudí, sme zvažovali, že vypíšeme voľnú pozíciu pre stážistu z univerzity, ktorý by mal za úlohu zautomatizovať reporty. V konečnom dôsledku sme radi, že sme sa rozhodli ísť inou cestou a prijali si ľudí na plný úväzok. Skutočnosť je taká, že doba, ktorú stážista u nás strávi, sú štyri mesiace na polovičný úväzok. Kým by sme takéhoto človeka stihli zaučiť, mal by reálne mesiac a pol na to, aby vytvoril makro v MS Exceli na zautomatizovanie a to nehovoriac o tom, že by si reálne neskúsil sám analyzovať dáta a spoznať zákazníka. Navyiac každý zákazník má iné požiadavky a neustále sa menia, takže je to potrebné časom aktualizovať, čo by bez znalostí našich TSA nebolo možné.

Aby sme dosiahli naše ciele, uvedomili sme si, že je potrebné pracovať v tzv. sprintoch (iterácie). Analytikov technickej podpory, aj keď sú len dvaja, berieme ako tím, v ktorom musia členovia spolu spolupracovať a zdieľať si navzájom informácie. V podstate to berieme ako taký malý Scrum. Dĺžka jedného sprintu je jeden týždeň, kde si na začiatku stále uvedieme, čo nás daný týždeň čaká a aká časť práce má byť hotová, tzv. Sprint Backlog. Na konci každého sprintu máme míting (TSA a tímlíder), kde sa prezentuje odvedená práca s reálnymi ukážkami. To zdokumentujeme pre biznis lídra, prípadne pre manažéra. Počas týždňa mávame každý deň Stand-up míting, kde vidíme kto, na akej konkrétnej veci pracuje. To si značíme na fyzickú tabuľu, na ktorú celý deň vidíme a analytici k nej majú prístup.

Vďaka denným dátam, ktoré sú sťahované každé ráno, môžeme analyzovať zákazníkov na dennej báze. Postup k týmto analýzám nájde každý Client analytik na našom spoločnom online portáli. Je dôležité, aby analytici vedeli o problémoch, ktoré na serveroch vznikajú, čo najskôr. Iba tak môžu začať pátrať po skutočnej príčine problému a preísť tomu do budúcnosti.

Našou misiou je vytvoriť sofistikované analýzy pre zákazníka. Preto sme si dali za jeden z cieľov naštudovať inteligentný nástroj Watson Analytics. Spracovala sa dokumentácia, ako nástroj funguje, nakoľko IBM bohužiaľ nemá kvalitné školenia na tento nástroj. Chceme sa primárne zamerať na predikcie. V prípade, že Watson Analytics nebude pre naše potreby dostačujúci, máme v zálohe plán na predikcie

cez matematický a štatistický nástroj R-studio. Vytvorenie sofistikovaných analýz je pre nás beh na dlhú trať. Dvaja členovia tímu majú potrebné matematické vzdelanie, ale žiadnu prax, zvyšní bohužiaľ nemajú predstavu o tom, čo predikcie reprezentujú a ako ich vytvoriť. Nakoľko je tento cieľ čerstvo zadaný manažmentom, musíme sa popasovať hlavne s vedomosťami, ktoré máme a naplánovať potrebné školenia. V prípade nutnosti prijať človeka, ktorý už dané matematické a štatistické skúsenosti má a je schopný z našich dát vytvoriť plán na predikcie. Nezamietame ani možnosť prijať na stáž študenta matematického odboru.

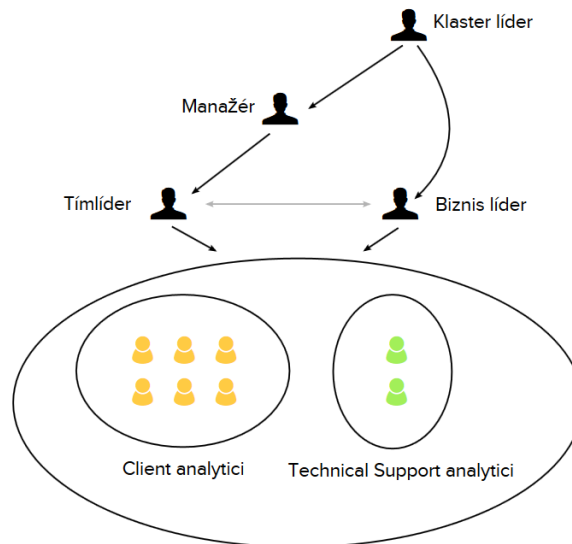
Ako je odporúčané v [8] a bližšie popísané v podkapitole 3.2, snažíme sa vytvárať skupiny úloh, ktoré do seba zapadajú a majú zmysel ako celok, aby sme dokázali motivovať zamestnancov k vyriešeniu danej úlohy. Tým zvyšujeme psychickú pohodu a snažíme sa vydiskutovať si termín dodania úlohy, aby zamestnanci neboli v strese a boli si istí, že s danou úlohou si poradia do určitého dátumu. Teda sa snažíme podporovať aj fyzickú pohodu zamestnancov. Nakoľko lídri CA tímu sú v iných krajinách, je to niekedy ťažké a miestami vznikajú situácie, kedy sa dve prioritné úlohy musia odovzdať v rovnakom termíne. To sa snažíme vyriešiť zdieľaným kalendárom, kde ako tímlíder, tak biznis líder vidí, kedy majú zamestnanci odovzdať akú analýzu. Takýchto situácií nevzniká počas roka veľa, ale uvedomujeme si, že ak si lídri neustriehnu, aké zadávajú termíny, môže to byť pre zamestnancov frustrujúce. To v žiadnom prípade nechceme a snažíme sa tomu do budúcnosti predísť.

6.2 Cieľ 2: Zefektívnenie komunikácie a zdieľanie informácií

Keďže sme vznikali ako úplne nový tím, ktorý nikdy predtým neexistoval, bolo potrebné vytvoriť organizačnú štruktúru, kde budú jasne dané zodpovednosti každého člena tímu a taktiež organizáciu mítingov a praktík, ktoré náš tím vykonáva. Taktiež pre zefektívnenie komunikácie a zdieľania informácií sme museli vymyslieť spôsob, ktorý vyhovuje každému členovi tímu.

6.2.1 Systémový manažment CA tímu

Organizačná štruktúra nášho tímu je nasledovná:



Obr. 6.2: Organizačná štruktúra CA tímu

Na vrchu hierarchie stojí klaster líder, ktorý sedí v Taliansku a je zodpovedný za prácu nás všetkých. Je priamym manažérom nášho biznis lídra a celá práca, na ktorej ako tím pracujeme, je zadaná od neho. Jemu reportuje aj manažér, ktorý je už ale v Brne a priamo dohliada na to, ako sa práca zadaná vrchným manažmentom vykováva. Tomuto manažérovi reportuje tímlíder a celý tím Client analytikov. Je takou hlavou tímu, ktorá je však zastúpená prevažne tímlídom. Táto osoba sa snaží viesť tím správnym smerom, rieši celkovú potrebnú administratívu a vedie transformáciu. Veľmi úzko spolupracuje s biznis lídrom, s ktorým sú na rovnakej úrovni. Ten udáva a riadi tímový biznis, zadáva požadované úlohy a reprezentuje náš tím pred vyšším manažmentom. Najdôležitejšou časťou tímu sú samotní analytici, ktorí sú pomyselne rozdelení na dve skupiny. Prvá skupina sú Client analytici, ktorí majú na starosti konkrétnych zákazníkov, pre ktorých robia potrebné analýzy. Druhou skupinou sú analytici technickej podpory, ktorí majú na starosti sťahovanie dát, automatizovanie reportov,

zefektívňovanie analýz a taktiež majú svojich zákazníkov, ktorým spracovávajú analýzy.

Zodpovednosti členov tímu:

Biznis líder

- Zodpovedný za funkčné riadenie tímu a jeho vedenie podľa cieľov talianskeho oddelenia.
- Koordinuje spoluprácu s talianskymi tímami, Automation tímom, projektovými manažermi a zákazníckymi tímami.
- Zodpovedný za komunikáciu s vedúcim európskym tímom a zastupuje CA tím na ich mítingoch.
- Zúčastňuje sa pravidelných CA mítingov a podporuje členov CA tímu v plnení ich povinností.
- Spolu s tímlídom sa podieľa na vytváraní systémového manažmentu CA tímu.

Tímlíder

- Podporuje spoluprácu CA tímu s Automation tímom a vedie jednotlivých analytikov v plnení určených úloh.
- Je primárnym kontaktom pre manažérov vo veciach kvality.
- Zodpovedný za podporu v kariérnom raste členov CA tímu a podporuje ich v získavaní skúseností, vo vzdelávaní ako jazykov, tak v analytickom a technickom smere.
- Navštevuje pravidelné tímové mítingy a zaisťuje komunikáciu s produkčnými tímami v Brne a podporuje členov tímu v ich rozbehnutých projektoch.
- Spolu s biznis lídrom sa podieľa na vytváraní systémového manažmentu CA tímu.
- Zodpovedný za agilnú transformáciu tímu a všetky administratívne záležitosti vrátane zaistenia efektivity komunikácie.
- Zodpovedný za prijímanie nových ľudí do tímu a ich zaškolenie.

Client analytik

- Zodpovedný za spoľahlivé analýzy na svojich zákazníkoch, kde hľadá možnosti pre automatizáciu určitých problémov.
- Podporuje Automation projekt na svojich zákazníkoch, kde denne analyzuje dáta a zisťuje dôvod odchýlky od stabilného procesu.

- Zodpovedný za vytváranie prezentácií a reportov pre zákazníka, ktoré prezentuje Service Integrated lídrovi a technickému expertovi.
- Spolupracuje s produkčnými tímami nad rozbehnutými akciami, ktoré sám iniciuje vytvorením tiketu na kontrolu serverov.
- Organizuje mítingy so Service Integrated lídrom, technickým expertom, Service Availability manažérom¹ a inými technikmi, kde diskutujú o možnostiach zamedzenia výskytu problémov.
- Zúčastňuje sa pravidelných mítingov a vzdeláva sa v oblasti analýz, IT a agilných praktík.
- Mentoruje nových členov tímu a podporuje zvyšných pri ich analýzach.

Analytik technickej podpory

- Zodpovedný za vytváranie, udržovanie a poskytovanie automatizovaných reportov založených na požiadavkách zákazníka.
- Proaktívne pracuje na zamedzovaní problémov na zákazníckych serveroch.
- Komunikuje so zákazníckym tímom v rámci stáleho zlepšovania reportov a analýz.
- Zodpovedný za sťahovanie dát pre celý CA tím a za kvalitu sťahovaných dát.
- Mentoruje nových členov tímu a podporuje zvyšných pri ich analýzach.
- Podporuje Automation projekt na svojich zákazníkoch, kde denne analyzuje dáta a zisťuje dôvod odchýlky od stabilného procesu.

Rozvrh mítingov:

Denné

- Stand-up míting (10 – 15 min.) – CA tím, tímlíder

Týždenné

- Pondelok: Zdieľanie informácií v projekte Automation (1 hod.) – biznis líder, Automation tím

1. SAM – človek, ktorý má technické znalosti a komunikuje so zákazníkom

- Utorok: Organizačný transformačný míting (0,5 hod.) – tímlíder, manažér
Sprint míting (0,5 hod.) – tímlíder, TSA
Anglické jazykové okienko (15 min.) – CA tím
- Streda: Automation míting (0,5 hod.) – CA tím, tímlíder, biznis líder, Automation líder
- Štvrtok: CA míting (0,5 hod.) – CA tím, tímlíder, biznis líder
Týždňový míting tímlíder/biznis líder (1 hod.)
Anglické jazykové okienko (15 min.) – CA tím

Dvojtýždenné

- Míting s biznis lídrom (0,5 hod.) – biznis líder, Client analytik

Mesačné

- Prezentovanie reportu pre Service Integrated lídra (1 hod.) – Client analytik, SIL, technický expert, biznis líder, tímlíder
- Tímové zdieľanie informácií (1 hod.) – CA tím, tímlíder

Štvrťročne

- Štvrťročná spätná väzba (0,5 hod.) – tímlíder, Client analytik
- Retrospektíva (2-3 hod.) – CA tím, tímlíder

Podľa potreby

- Míting s technikom, s manažérom, prípadne so Service Availability manažérom (cca 0,5 hod.)

6.2.2 Zdieľanie informácií

Naším ďalším cieľom bolo zefektívniť komunikáciu či už v našom CA tíme alebo mimo tím hlavne s technikmi, s ktorými dennodenne spolupracujeme a ich odborný názor je pre našu prácu veľmi dôležitý. Taktiež v rámci agilnej transformácie sme si museli naštudovať agilné praktiky, ktoré nám túto komunikáciu uľahčia a nejakým spôsobom

ich implementovať.

Ako prvú sme zaistili komunikáciu mimo tím s technikmi, nakoľko to malo pre nás navyššiu prioritu. V každom z technických produkčných tímov sa zaistil človek s potrebnými technickými znalosťami, ktorý bude komunikovať s CA tímom ohľadom projektu Automation. Tento projekt je veľmi špecifický a nie každý technik z tímu má na to potrebné znalosti. V prípade jeho neprítomnosti v práci, je tímlíder daného tímu povinný zaistiť náhradu. Pri analýzach, ktoré sa týkajú prevencie problémov, sme dohodnutí s každým technickým tímom, že pokiaľ budeme potrebovať akúkoľvek pomoc, jednoducho vytvoríme na daný tím tiket, ktorý u nás voláme Service Request, inak SR. Tam sú poskytnuté všetky dôležité informácie, ktoré analytik zistil z analýz. Automaticky príde upozornenie dispečerovi, ktorý tiket pošle buď technikovi, ktorý v danú chvíľu nemá nič iné na práci alebo technikovi, ktorý je zodpovedný za daného zákazníka.

Vo väčšine prípadov to funguje tak, že pokiaľ analytik nájde napr. 50 tiketov na určitý problém v jednom tíme a riešil to jeden alebo dvaja technici, vtedy títo technici majú najviac informácií o tom, čo sa na serveroch dialo. Preto odporúčame, aby analytik najskôr kontaktoval daného človeka cez IBM komunikačnú sieť (SameTime) a dohodol sa s ním na vytvorení tiketu.

Táto otázka komunikácie medzi tímami je veľmi chýlostivá a často nastávajú problémy a komunikačné medzery. Najačastejším problémom je nepochopenie sa, a to ako z jednej strany CA tímu, tak z druhej strany technických tímov. Uvedieme príklad: Člen CA tímu bol zvyknutý komunikovať s jedným technikom z konkrétneho tímu. Povedzme, že to bol Windows tím, kde spolu preberali ako znížiť počty tiketov na problémy plného disku alebo CPU, ako automatizovať určité typy problémov atď. Ak sa vyskytol nejaký problém, stretli sa a vymysleli spolu, aké akcie podniknú. Problém nastal, keď daného technika povýšili alebo presunuli a na jeho miesto dali iného. Analytik k nemu pristupoval tak isto, ako k technikovi predtým, nakoľko predpokladal, že budú mať rovnaké znalosti a že si je vedomý svojich povinností. Nie len, že si toho nebol vedomý, dokonca ani nevedel, prečo ho nejaký analytik oslovuje s nejakým problémom.

Toto sa nám bohužiaľ stáva celkom často, preto sa snažíme analytikov učiť, ako majú komunikovať s technikmi, ako písať emaily

a vytvárať tikety. Kladieme dôraz na vysvetlenie PREČO ho vôbec kontaktujeme. Táto praktika bola bližšie vysvetlená v podkapitole 5.1.1. Teda je dôležité, aby sa analytik najskôr predstavil a vysvetlil jeho pozíciu. Potom mu napíše dôvod, kvôli ktorému ho kontaktuje a poskytne čo najviac informácií o probléme, ktorý s ním potrebuje riešiť. Taktiež sa ho v bodoch opýta na všetky skutočnosti, na ktoré potrebuje mať technickú odpoveď. Zlepšovanie komunikácia mimo tím je pre nás beh na dlhú trať, ale robíme čo je v našich silách, aby spolupráca medzi CA tímom a ostatnými tímami bola čo najjednoduchšia a najefektívnejšia.

Ďalšou dôležitou výzvou pre nás bolo nájsť cestu, ako sa budú zdieľať informácie priamo v tíme. Aj napriek tomu, že analytici v tíme majú zodpovednosť za konkrétneho zákazníka, čo na prvý pohľad môže implikovať, že nepotrebuje zdieľať svoje zistenia s ostatnými členmi tímu. To však nie je pravda. Takmer každý zákazník rieši na svojich serveroch problémy s vysokým CPU, pokazenými agentami, nefunkčnosťou klastrov atď. Preto je dôležité, aby tieto analýzy a ich výsledky boli zdieľané s ostatnými. Je dosť možné, že v tom istom čase alebo niekedy v budúcnosti bude na niečom podobnom pracovať iný analytik a pokiaľ už bude mať výsledky, prípadne návod ako postupovať, uľahčí mu to prácu. Taktiež do tímu prichádzajú stále noví ľudia. Informácií, ktoré im musíme predať je strašne veľa, a preto, pokiaľ sa spíšu mini návody pre určité procesy bude pre mentora jednoduchšie naučiť nováčika. Pokiaľ ktokoľvek z tímu príde na niečo nové, čo by celému tímu mohlo nejako pomôcť, je dôležité to niekam spísať, aby mal k tomu prístup každý. A ako sme sa k tomu postavili my?

Najskôr sme to chceli vyriešiť pomocou posielaní emailov o každej akcii, ktorá by mohla nejakým spôsobom pomôcť aj ostatným. Ako tím sme sa dohodli, že každý, kto bude mať rozpracovanú nejakú väčšiu akciu, pošle dôležité informácie na tímový email. Bohužiaľ sme po pár mesiacoch zistili, že takto to nefunguje. Boli dvaja členovia tímu, ktorí to dodržiavali, ostatní na to väčšinou zabudli. Preto sme sa rozhodli, že zavedieme agilnú praktiku Stand-up mítingy, ktorá je popísaná v podkapitole 4.1.6. Ako môžete vidieť v našom rozvrhu mítingov, str. 51, Stand-up mávame každý deň, trvá približne 15 minút a každý

povie, na čom momentálne pracuje a čo budú jeho hlavné aktivity v daný deň. Hlavnou motiváciou zavedenia tejto praktiky bolo práve zdieľanie akcií, na ktorých sa už pracuje, aby aj ostatní členovia tímu mali prehľad o tom, čo kto robí a mohli si navzájom pomôcť. Vo väčšine prípadov sa to stretlo s pozitívnymi ohlasmi, no bohužiaľ sú aj takí, ktorí túto praktiku berú ako kontrolovanie ich práce. Sme si vedomí, že týmto ľuďom musíme podrobnejšie vysvetliť výhody danej praktiky, prípadne im reálne ukázať výsledky, ktoré z jej používania plynú.

Nakoľko nám v tíme chýbalo niečo, kam by sme si mohli ukladať všetky dokumenty bez toho, aby sa z toho po čase nestal neporiadok, museli sme vymyslieť spôsob, ako to zrealizovať. Tak sme vytvorili tzv. tímovú online komunitu, kde si každý člen tímu nájde všetko čo potrebuje. Pre nováčikov tam je vytvorený návod, čo majú prvé dni robiť, ako si nastaviť počítač, čo si majú preštudovať atď. To pomôže aj mentorom pri ich zapracovávaní. TSA si tam môžu nazdieľať ich makrá pre automatizácie a sťahovanie dát a taktiež užitočné materiály na samoštúdium. Značíme si tam aj týždenný progres v automatizácii reportov (na konci každého sprintu). Jedna časť je venovaná konkrétnym postupom pre všetkých analytikov, napríklad ako robiť denné analýzy, ako vytvoriť tiket, ako vyplňať niektoré šablóny atď. Nesmie chýbať ani výpis všetkých užitočných linkov, ktoré v práci používame, zoznam kontaktov, aby sme všetci vedeli, koho pri akej analýze kontaktovať a akým spôsobom a veľa iných vecí, ako zoznam benefitov, dáta, zoznam zákazníkov a ich analýzy atď. V tejto online komunite je väčšina vecí priamo nalinkovaná na cloudové úložisko dát, IBM Box², ktorý je z pohľadu IBM vnímaný ako agilný nástroj na uschovávanie a zdieľanie dát.

Momentálne pracujeme na systéme, v ktorom si budú tímlíder a biznis líder, ktorý sedí v Taliansku, zdieľať navzájom úlohy, ktoré zadávajú analytikom spolu s termínom dodania. Je to nutné z toho dôvodu, že niekedy sa stane, že ako aj tímlíder tak biznis líder zadajú nejakú komplexnejšiu prácu analytikom, kde termíny ukončenia sú blízko seba a v takom prípade vzniká v tíme zlá nálada z nestíhania pracovných povinností. Taktiež je za nami prvá retrospektíva, kto-

2. <https://www.box.com/partners/ibm>

rej teoretický postup je podrobnejšie popísaný v podkapitole 4.1.4. Výsledky tejto retrospektívy rozoberieme v kapitole 7. Do budúcnosti máme v pláne usporiadať retrospektívy raz za kvartál, kedy si zhrnieme, ako sa nám podarilo postúpiť ďalej od poslednej retrospektívy. Podľa potreby to samozrejme môžeme zmeniť.

V tomto kroku bolo taktiež cieľom nepriamo zlepšiť náladu a vzťahy v našom tíme. Odvolávame sa na manažérsku prax popísanú v podkapitole 3.2. Na to sme práve využili agilné praktiky, popísané vyššie, ako sú Stand-up mítingy, retrospektíva a obecné mítingy na zdieľanie informácií. Taktiež nám na utužovanie vzťahov pomáhajú tímové stretnutia mimo práce, kde zvyčajne máme nejakú aktivitu ako napr. Laser Game, Bowling, Escape Room a potom si zájdeme na večeru a posedieť si. Tu sa človek odreaguje a ukáže aj v inom svetle. Zväčša pre manažéra a tím lídra je toto príležitosť, ako sa so svojimi členmi tímu viacej zblížiť a vybudovať si s nimi vzťah.

6.3 Cieľ 3: Zvýšenie úrovne znalostí

Tretím našim väčším cieľom je zvýšiť úroveň analytikov skrz ich schopnosti a vedomosti. Predovšetkým sa sústredíme na technickú stránku, kde analytici potrebujú mať prehľad o všetkých produkčných tímoch a ich práci. Len tak môžu efektívne analyzovať a zameriavať sa na jadro problému. Ďalej sa snažíme prehĺbovať ich znalosti v oblasti analýz. Momentálne sa zameriavame na nástroj MS Excel, no v budúcnosti by sme sa radi zamerali na prácu s matematickými a štatistickými nástrojmi.

V rámci podpory vzdelávania technických záležitostí sme oslovili manažérov a tím lídrov všetkých produkčných tímov s pomocou školenia členov CA tímu. Tí nám prisľúbili technika, ktorý bude schopný vytvoriť maximálne dvojhodinové školenie, kde sa budú preberať hlavné problémy, ktoré tím najčastejšie na serveroch rieši. V rámci týchto školení dohadujeme aj budúcu komunikáciu s daným tímom, ktorá nám uľahčí analýzy. Doteraz sme absolvovali dve školenia. Jedno školenie bolo zamerané na monitorovanie serverov a celý proces toho, ako sa vytvára tiket, kam sa môže dostať a za akých okolností a taktiež

rôzne problémy, ktoré môžu nastať v tomto procese. Druhé už bolo priamo zamerané na produkčný tím, ktorý rieši hardwarové záležitosti. Tam bolo analytikom vysvetlené, ako tento tím funguje, aké sú jeho právomoci a taktiež boli uvedené rôzne príklady problémov a ich riešenie.

V rámci analytických školení sme absolvovali zatiaľ základný MS Excel. Plánujeme pokročilú časť a nakoniec programovanie vo VBA v MS Excel. Tieto školenia sú vedené človekom, ktorý kedysi taktiež pracoval ako analytik a preto nám vie najlepšie vysvetliť, čo všetko MS Excel ponúka a ako ho čo najlepšie využijeme pre naše potreby.

Čo sa týka jazykových znalostí, tak sa kladie čoraz väčší dôraz na znalosť talianskeho jazyka pri kariérnom raste, nakoľko všetci naši zákazníci sú talianski. Preto po dlhých diskusiách boli schválené hodiny talianskeho jazyka pre začiatočníkov a mierne pokročilých. Z nášho tímu tieto interné kurzy navštevujú traja ľudia.

IBM doteraz neponúkalo žiadne kurzy anglického jazyka, ktoré by sa celkom hodili, tak sme uvažovali, ako zlepšiť úroveň v našom tíme. Najkôr sme rozmýšľali, že prijmeme pracovníka ako analytika s perfektnou znalosťou anglického jazyka. Bohužiaľ, takého človeka sa nám nepodarilo nájsť. Buď nemal dostatočné analytické schopnosti alebo anglický jazyk nebol na požadovanej úrovni. Preto sme sa rozhodli, že si to vyriešime interne priamo v tíme. Zaviedli sme tzv. jazykové okienko, kde dvakrát do týždňa preberáme gramatiku a snažíme sa to zasadiť do nášho IBM kontextu. Celé to vedie jedna z analytičiek, ktorá má za sebou dva roky práce a štúdia v Austrálii. Na druhý kvartál 2017 sme však dostali od IBM ako tím určitý obnos peňazí, ktorý môžeme použiť na online kurz, biznis anglického jazyka. Podarilo sa nám prihlásiť všetkých členov tímu, a tak ešte pred letom by mal každý začať na samovzdelávaní v anglickom jazyku.

6.4 Cieľ 4: Podpora automatizácie a zvýšenie zodpovednosti

Poslednou časťou nášho strategického plánu bola zmena pracovných povinností vzhľadom na kariérny rast analytikov. Tejto manažérskej praktike sa hlbšie venujeme v podkapitole 3.2, kde popisujeme jej výhody a nevýhody. Taktiež v kapitole 3 popisujeme, ako by mal ma-

nažer alebo líder v takomto prípade postupovať, aby bol zamestnanec spokojný, ako s pracovnou náplňou, tým spojenou zvýšenou zodpovednosťou, a tak aj s tlakom, ktorý s týmto prichádza.

Od vyššieho manažmentu prišlo nariadenie, že na každom klientskom trhu musí vzniknúť pozícia Leader Account Engineer, tzv. LAE, ktorý bude priamo podporovať projekt Automation na daného zákazníka. Taktiež každý analytik bude denne komunikovať a spolupracovať s LAE. Takýto človek by mal byť veľmi proaktívny, mimoriadne zodpovedný, samostatný a komunikatívny. Práca, ktorú bude robiť, závisí v podstate len na ňom a to, ako si to uchopí, bude viesť k úspechu alebo neúspechu automatizácie pre daného zákazníka. Z nášho tímu sme vybrali jedného človeka, ktorý už od začiatku podporuje projekt Automation, má široký prehľad o zákazníkovi, ako prvý sa dostane ku všetkým dátam a taktiež splňa všetky vyššie zmienené požiadavky. Tento človek je na pozícii CA už rok a preto z pohľadu IBM je vhodné, aby sa kariérne posunul ďalej a mal väčšiu zodpovednosť.

Bohužiaľ pracovná náplň a všetko okolo role LAE sa len formuje, preto nemôžeme poskytnúť viacej informácií. V budúcnosti sa však počíta s tým, že pozícia LAE bude jedným z možných kariérnych postupov pre CA.

7 Výsledky

V predchádzajúcich kapitolách sme si popísali manažérske a agilné praktiky, ktoré vedú k efektívnosti a spokojnosti zamestnancov. Niektoré z nich sme reálne aplikovali v CA tíme pri našej transformácii. V tejto kapitole si zhrnieme použité praktiky a pozrieme sa na spätnú väzbu členov CA tímu. Tú si predstavíme pomocou retrospektívy a pohovoru s každým analytikom.

7.1 Použité praktiky

Samotný fakt, že sa IBM rozhodlo transformovať na agilné princípy je použitie praktiky pri motivácii ľudí. Ide o zvýšenie efektivity a spokojnosti zamestnancov. S tým sú spojené jednotlivé agilné praktiky, ktoré spomenieme neskôr.

Z manažérskych praktík, ktoré majú viesť ku spokojnosti zamestnancov, sme aplikovali *zmenu pracovnej náplne* spomenutú v 3.2, kde analytici majú väčšiu zodpovednosť za analýzy na svojich zákazníkoch, musia byť flexibilní a okamžite reagovať na zmeny. Tým boli nútení prehĺbovať svoje znalosti ako v oblasti analýz, taktiež v oblasti IT, čo nás dostáva k ďalšej praktike *vzdelávania sa* popísanej v 3.4.

To, či sú zamestnanci v práci spokojní, závisí aj na kolektíve, v ktorom pracujú, preto sme sa zamerali aj na *zlepšenie vzťahov*. K tomu nám taktiež dopomáhajú agilné praktiky ako aj usporiadavanie stretnutí mimo práce za účelom sa odreagovať a lepšie spoznať jeden druhého.

Čo sa týka lídrov a manažérov, tak sa snažíme *myslieť na dlhodobý dopad* našich akcií. Zväčša keď zadávame úlohy, aby termíny neboli príliš prísne a práca sa dala stihnúť bez toho, aby ľudia v tíme neboli v strese a preťažení pracovnými úlohami.

Aby sme vedeli, či aplikujeme praktiky správne, potrebujeme dostať *spätnú väzbu*, ktorú popisujeme v 3.3. To je ďalšia z praktík, ktorú sme implementovali a výsledky z nej popíšeme nižšie. Na základe spätnej väzby musíme byť *ochotní znovu zvážiť používané praktiky*, pokiaľ spätná väzba nie je pozitívna. Tá nám pomáha aj pri zmene *pracovného prostredia*. Praktika je popísaná v 3.4. Tu sa snažíme vytvoriť čo najlepšie pracovné prostredie pre našich zamestnancov vzhľadom k

možným prostriedkom.

Pri všetkých týchto manažérskych praktikách nám pomáhajú aj tie agilné. V CA tíme sme aplikovali na skupinu analytikov technickej podpory časť *Scrum metodiky* a to konkrétne praktiky ako *Product Backlog* a *Iterácie*, teda v *Scrum Sprint*. V celom tíme sme zaviedli *Stand-up mítingy* s tabuľou *Wall of Work*, ktoré berieme ako súčasť metodiky *Lean*, v ktorej sme zvolili *Kanban*. Všetky tieto praktiky sme navzájom previazali tak, aby nám spadali do kontextu nášho tímu a boli čo najviac využiteľné a efektívne. Ako poslednú praktiku, ktorú sme implemetovali, uvedieme *retrospektívu*. V nasledujúcej časti si ukážeme výsledky z retrospektívy, ktorá sa konala na začiatku druhého štvrťroka.

7.2 Výsledky retrospektívy

Na tejto retrospektíve sa zúčastnil každý člen tímu. Nakoľko to bol míting, kde sme potrebovali prebrať viac vecí, spojili sme retrospektívu s brainstormingom. Výstup našej retrospektívy môžeme vidieť na obrázku 7.1.

Veci, ktoré nám išli dobre, sme rozdelili do viacerých kategórií.

1. *Školenia*: jazykové okienko anglického jazyka, technické školenia vybavené tím lídrom.
2. *Nálada v tíme*: dobré vzťahy v tíme, mladý a pozitívny kolektív, ľudia v tíme spolupracujú a sú ochotní pomôcť, prístup tímu lídra a biznis lídra, zábava pri práci.
3. *Komunikácia*: zlepšenie komunikácie, zdieľanie informácií v tíme, schopnosť argumentácie a vyjadrenia svojho názoru, ústretovosť tímu lídra.
4. *Vzťahy mimo tímu*: dobrá spolupráca s tímom Command Center, podpora zo strany Automation projektu.
5. *Biznis záležitosti*: možnosť spolupráce s technickými expertmi a Service Integrated lídrom, ranné Stand-up mítingy, novovytvorené analýzy, agilná transformácia, flexibilita členov tímu, snaha o automatizovanie reportov, nové dáta.



Obr. 7.1: Výstup retrospektívy v CA tíme

6. *Benefity*: možnosť pracovať z domu, flexibilita pri práci, agilné praktiky, možnosť sedieť spolu.
7. *Vybavenosť IBM*: agilné priestory v IBM, dostatok kancelárskych potrieb, tabuľa v kancelárii.

Rovnako aj veci, v ktorých sme sa chceli zlepšiť, sme rozdelili do podobných kategórií.

1. *Školenia*: potrebných viac technických školení, školenia na mäkké schopnosti, prezentácia možného kariérneho rastu, jazykové školenia, manuál pre nováčika.
2. *Nálada v tíme*: niekedy vypätá situácia, málo spoločných akcií, žiadny zahraničný kolega.
3. *Komunikácia*: nečítanie elektronickej pošty, nezrozumiteľné písanie emailov, nevysvetlenie podstaty zadanej úlohy, slabá komu-

nikácia v cudzom jazyku, miestami neschopnosť vyjadriť vlastný názor na veci, s ktorými sa nesúhlasí.

4. *Vzťahy mimo tímu*: neochota technikov pomôcť alebo akokoľvek komunikovať, problémy s dohodnutím prezentácie zákazníckych reportov, slabá komunikácia so Service Availability manažérmi.
5. *Biznis záležitosti*: zbytočná dokumentácia, veľa dokumentov na sledovanie akcií v CA tíme, veľa online nástrojov na ukladanie dát, chaos v dokumentoch, nemáme prístup do databázy tiketov riešených automatmi, neochota technikov riešiť nami vytvorené tikety na preskúmanie určitého problému.
6. *Benefity*: žiadne stravenky, nemáme kávu zdarma.
7. *Manažment*: nezáujem manažmentu o náš tím, nedocenenosť práce.
8. *Vybavenosť IBM*: depresívne sivé prostredie, Open Space, pokazené telefóny, malá kuchynka, nedostatočná možnosť stravovania, nespísaný zoznam zasadacích miestností s počtom miest na sedenie a prítomnosti telefónu.

Na základe týchto výsledkov sme sa rozhodli urobiť nasledovné:

- Vypracovanie manuálu pre nováčikov v online komunitách, zaisťovanie technických školení, zameranie sa na mäkké schopnosti – vysvetlenie akou formou sa majú písať emaily, aby boli zrozumiteľné.
- Naplánovanie mítingov so Service Availability manažérmi v rámci všetkých zákazníkov a dohodnutie budúcej spolupráce.
- Brainstorming na dokumentáciu všetkých potrebných akcií, ktoré sa v CA tíme vykonávajú, vytvorenie vlastného dokumentu, ktorý bude zahŕňať len nevyhnutné informácie.
- Používanie len jedných online komunít, kde sú všetky informácie vrátane potrebných dát.
- Vytvorenie podrobného zoznamu kontaktov technikov, ktorí budú kontaktovaní v rámci učiteľských akcií, informovať o tejto komunikácii tím lídrov jednotlivých tímov, začať urgovať rozbehnuté akcie priamo u tím lídra alebo dispečera daného tímu.
- Spísanie zoznamu zasadacích miestností s počtom miest na sedenie, prítomnosti monitoru a telefónu, nazdieľanie zoznamu v online komunitách.

7.3 Výsledky pohovorov

V polovici piateho mesiaca sme naplánovali rozhovory s každým členom CA tímu, kde sme sa pýtali 21 otázok v piatich okruhoch, ktoré sme si dali za cieľ zlepšiť v transformácii. V nasledujúcich odstavcoch si popíšeme výsledky v jednotlivých okruhoch. Zoznam otázok priložujeme do príloh.

Analýzy a dáta

V tejto časti nás zaujímalo, či sú analytici spokojní s analýzami, ktoré robíme. Či poskytované dáta sú kvalitné a ako vidia automatizáciu reportov.

Všetci odpovedali, že analýzy, ktoré musia robiť, im dávajú veľký prehľad o zákazníkovi. Denné analýzy, ktoré sme zaviedli na zákazníkoch v projekte Automation, dávajú zmysel a umožňujú rýchlo reagovať na akúkoľvek zmenu. Bohužiaľ pre zákazníkov, ktorí nie sú v projekte Automation, tieto denné analýzy nerobíme, preto by bolo vhodné vymyslieť spôsob ako efektívnejšie analyzovať aj ich dáta. Momentálne na to však nie je priestor, preto všetci analytici súhlasia s automatizovaním reportov, ktoré im ušetria okolo 10 – 14 hodín mesačne. To by sa mohlo investovať do častejších analýz na všetkých zákazníkoch a vznikne aj priestor na predikcie. Taktiež sú všetci členovia tímu spokojní s kvalitou sťahovaných dát a frekvenciou sťahovania, čo majú na starosti analytici technickej podpory.

Tím a komunikácia

Dôležitou súčasťou našej práce je aj tím, v ktorom pracujeme. Preto nás zaujímalo, aký majú ľudia názor na novovytvorený systémový manažment CA tímu, ako vnímajú atmosféru v tíme, či sa k nim dostanú potrebné informácie a či sú v práci spokojní.

Polovica členov tímu zdôraznila, že je potrebné zapracovať na komunikácii medzi tím lídrom a biznis lídrom, nakoľko sa im zdá, že niektoré informácie sú im podávané rozdielne. Bohužiaľ ani jeden človek nám nedokázal povedať konkrétnu situáciu, avšak budeme pracovať na zlepšení. Zvyšní sú spokojní s chodom CA tímu a pochvalujú si aj spoluprácu s biznis lídrom v Taliansku. Zdieľanie informácií je

na vysokej úrovni aj vďaka Stand-up mítingu a novým online komunitám, ktoré si všetci z tímu chvália. Obecne sa všetci členovia tímu cítia v práci dobre a sú spokojní so svojou pracovnou náplňou.

Školenia

V okruhu vzdelávania nás zaujímal názor či už interných školení, ktoré ponúka IBM alebo školení, ktoré sprostredkoval tímlíder na základe požiadaviek od tímu. Tiež nás zaujímalo, či existuje niečo, čo by si priali analytici ovládať a ich názor na naše anglické jazykové okienko.

Väčšina z tímu neabsolvovala žiadny interný kurz a ak áno, tak im to zväčša nič nedalo. Naopak školenia, ktoré boli vybavené a nastavené na požiadavky analytikov, si všetci pochvalovali a uvítali by viac školení s technickými tímami, kde by im vysvetlili, na čo sa majú ako analytici najviac v problémoch zameriavať. Väčšina by si priala školenie pokročilého MS Excelu a taktiež školenie priamo v Automation tíme, kde by im vysvetlili technickú stránku veci, aby naše analýzy boli ešte efektívnejšie. Na anglické jazykové okienko boli samé pozitívne ohlasy, ba dokonca si žiadali jeho predĺženie o aspoň 10 minút. To bohužiaľ kvôli množstvu práce, ktorú má naša lektorka, nie je možné.

Automation projekt

Veľká časť našej práce spočíva v analýzach pre projekt Automation. Preto nás zaujímalo, či sa analytici stotožňujú s myšlienkou automatizácie, či sa im spolupracuje dobre s ľuďmi v Automation tíme a ako by sme mohli naše analýzy zlepšiť.

Všetci ľudia v tíme súhlasia s automatizáciou, ale nie všetci sú ale spokojní s tým, v akom stave sa to teraz nachádza. V každom prípade so spoluprácou je väčšina tímu spokojná aj keď miestami je to náročné, vzhľadom na to, že to je relatívne nový projekt a veľa ľudí nevie, čo sa v ňom deje a na koho sa v prípade potreby obrátiť. V otázke skvalitňovania analýz pre projekt Automation sa všetci zhodli na prehĺbení svojich znalostí v tejto oblasti.

Agilná transformácia

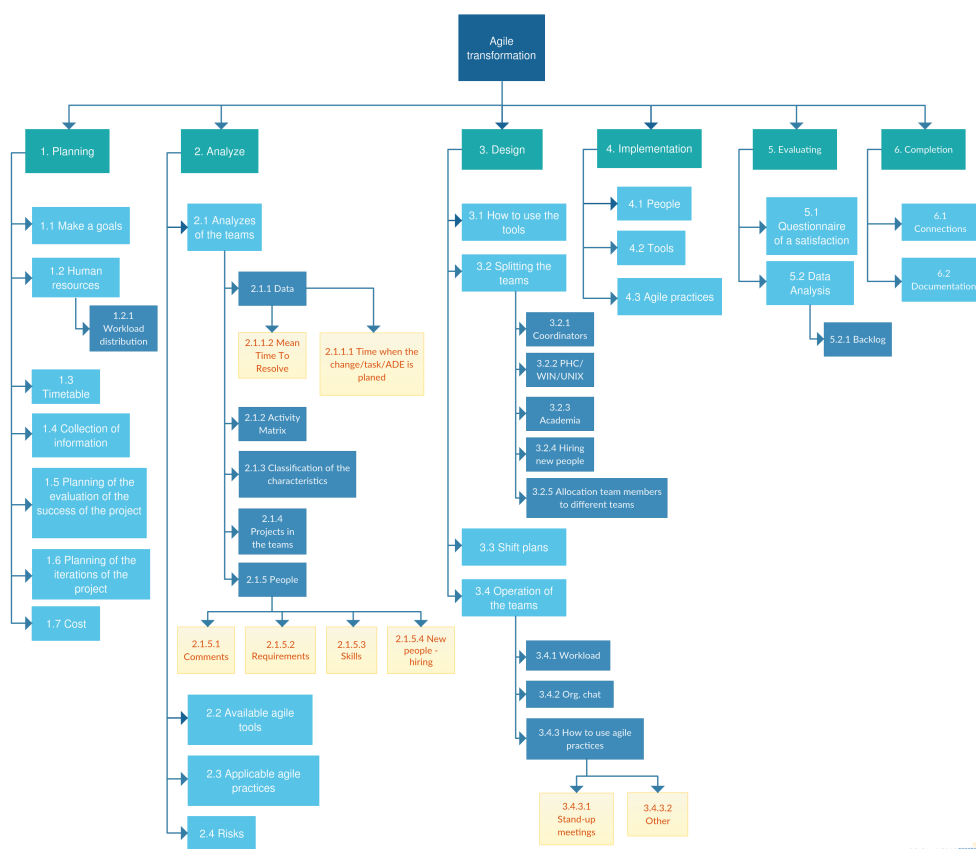
Posledným bodom bola agilná transformácia a to, ako to analytici vnímajú. Väčšina z nich vedela z agilného prístupu úplné základy a aj keď si prechádzali študijné materiály od IBM, nedali im dostatočné informácie, čo to Agile je a prečo chce IBM transformovať. Preto pri otázke, ako pristupuje IBM ku agilnej transformácii ostali všetci tak trochu znechutení. Je smutné, že prístup vyššieho manažmentu vyvolal v ľuďoch nechuť k tomuto prístupu. Zaujímalo nás aj ako sa im páčia agilné praktiky v našom tíme a či považujú CA tím za agilný. Všetci reagovali na agilné praktiky veľmi pozitívne, aj keď na začiatku boli trochu skeptickí a nechceli veriť, že takto budeme fungovať lepšie. Dokonca sami prišli s návrhom presunúť Wall of Work do online aplikácie Trello a taktiež vymyslieť praktiku, kde by boli viditeľné problémy, ktoré by sa mali prediskutovať. Preto zvažujeme implementáciu praktiky Issues Bull's Eye spomínanú v 4.1.1. Podľa väčšiny sme na dobrej ceste stať sa agilným tímom, avšak stále musíme zapracovať hlavne na komunikácii v tíme.

Na základe výstupu z rozhovorov s jednotlivými analytikmi sme sa rozhodli, že sa v blízkej budúcnosti zameriame primárne na zlepšenie komunikácie medzi tím lídrom a biznis lídrom, aby sme zamedzili chaotickému podávaniu informácií. Naďalej sa budeme snažiť vybaviť čo najviac technických školení a taktiež upriamime pozornosť na projekt Automation, kde je veľká príležitosť na zlepšenie. V automatizácii reportov budeme pokračovať a naďalej agilne transformovať, kde sa budeme snažiť nenútenou cestou vysvetliť, čo znamená byť agilný a aké výhody to prináša nášmu tímu a celej spoločnosti.

7.4 Plán transformácie väčšieho tímu

Súčasťou našej práce je aj vypracovanie plánu transformácie väčšieho tímu v IBM. Po konzultácii s manažérom daného tímu a lídrami sme dospeli k nasledujúcemu.

V momentálom stave máme tím, kde ľudia pracujú len počas centrálnych hodín, zatiaľ čo veľkú časť svojej práce majú práve počas



Obr. 7.2: Plán transformácie

víkendov a v noci. Tým pádom musia robiť nadčasy a IBM tak prichádza o peniaze. Taktiež majú veľké množstvo tiketov vo fronte, ktoré čakajú na vyriešenie.

Ideálnym stavom pre daný tím by bolo redukovanie nadčasov na minimum, väčšia efektivita práce, lepšia komunikácia medzi členmi tímu, automatizované procesy a samozrejme spokojní zamestnanci. Na obrázku 7.2 môžeme vidieť vypracovaný plán pre transformáciu tímu.

V prvom rade odporúčame si dobre nastaviť ciele, práve ako je to popísané v kapitole 5. K tomu je potrebné dopodrobna vedieť stav, v ktorom sa tím nachádza. Pomôžu jednotlivé analýzy ako počet tiketov vo fronte, v ktorý čas prichádzajú, ako dlho trvá vyriešenie, na

akých projektoch sa v tíme pracuje a taktiež v rámci zefektívňovania procesov odporúčame si spraviť VSM, ktorú sme popísali v 5.1.3. Otázkou by bolo aj zohľadnenie zmeny pracovnej doby, aby boli pokryté aj časy, kedy chodia tikety najčastejšie. V neposlednom rade je potrebné zamerať sa na ľudí a to, aké majú skúsenosti a znalosti, či sú ochotní pracovať na smeny a ako oni vnímajú chod tímu. Nutnosťou je taktiež si naštudovať agilné metodiky a praktiky a vybrať tie najvhodnejšie. Odporúčame postupovať podľa popisu uvedeného vyššie a taktiež sa inšpirovať agilnými praktikami popísanými v kapitole 4. Myslíme si, že najvhodnejšie je implementovať agilné praktiky čo najskôr a nechať členov tímu, nech si ich prispôbia podľa seba. Keďže ide o väčší tím, ako je CA tím, ktorý sme transformovali, považujeme za vhodnejšie pri vytváraní dotazníka o spokojnosti zamestnancov inšpirovať sa MSQ dotazníkom, ktorý pripájame do príloh B, nakoľko nami popísaný postup v 7.3 by mohol byť veľmi zdĺhavý.

Ako KPI¹ odporúčame sledovať Backlog, teda koľko tiketov stojí vo fronte na vyriešenie a počet odpracovaných hodín mimo pracovnú dobu, poprípade čas strávený na určitej aktivite.

1. KPI – key performance indicators alebo kľúčový ukazovateľ výkonnosti, ktorý kvantifikuje výkonnosť tímu alebo procesu [35]

8 Záver

Cieľom našej diplomovej práce bolo naštudovanie agilných a manažérskych praktík, vytvorenie plánu transformácie pre reálny tím a jeho následné implementovanie.

V druhej kapitole sa venujeme úvodu do problematiky agilného prístupu, kde si popisujeme hlavné motivácie firiem k transformácii a predstavujeme najčastejšie používanú agilnú metodiku Scrum.

Tretia kapitola je venovaná jednej z motivácií transformácie na agilné praktiky, a to spokojnosti zamestnancov. Tu popisujeme ideálny prístup k zamestnancom zo strany manažérov, ktorý vedie k vyšším výkonom, efektivite a spokojnosti ľudí v zamestnaní.

Ďalej vo štvrtej kapitole prechádzame na konkrétne agilné praktiky, kde popisujeme ich použitie a čitateľ si tak môže vybrať tú, ktorá mu najviac vyhovuje do vybraného prostredia. V práci uvádzame aj online nástroje, ktoré sú vhodné na používanie agilných praktík.

Piata kapitola podrobne vysvetľuje plán spoločnosti IBM, ako si pripraviť stratégiu pre transformáciu akéhokoľvek tímu. Popisujeme, ako si analyzovať začiatkový stav, v ktorom sa tím nachádza a taktiež bod, kam sa chce dostať. Vytvárame stratégiu, ktorá by mala nasledovať určené ciele. Rovnako v kapitole predstavujeme vytvorený plán transformácie pre tím klientskych analytikov. Podrobne popisujeme ako stav, v ktorom sa tím nachádzal na začiatku, tak aj konečný ideálny stav, kde sa tím chce dostať spolu so zvolenou stratégiou.

Potom v šiestej kapitole implementujeme vytvorený plán, kde chronologicky popisujeme kroky, ktoré sme realizovali pre každý vytýčený cieľ, vysvetľujeme dôvod našich rozhodnutí a predstavujeme fungovanie CA tímu.

Posledná siedma kapitola je venovaná výsledkom, kde môžeme vidieť zoznam použitých manažérskych a agilných praktík v našej transformácii a taktiež spätnú väzbu od ľudí v tíme, ktorá je pozitívna a ukazuje, že transformácia sa uberá dobrým smerom. Na základe našich skúseností sme vytvorili plán pre transformáciu väčšieho tímu. Ten je taktiež popísaný v poslednej kapitole aj s odporúčaním z našej strany.

Na záver našej práce môžeme tvrdiť, že transformácia tímu na agilný prístup sa nám osvedčuje. Dokazuje to fakt, že sme schopní

efektívnejších a hlbších analýz, zdieľame potrebné informácie v tíme, komunikácia sa dostala na vyššiu úroveň a taktiež sa nám upravili aj pracovné vzťahy, čo prispieva ku spokojnosti našich zamestnancov. Transformácia ale ešte nie je v konečnom štádiu a preto stále pokračujeme v plnení zvolených cieľov.

Bibliografia

1. *Manifesto for Agile Software Development*. 2001. Dostupné tiež z: <http://agilemanifesto.org/>.
2. ŠOCHOVÁ, Zuzana; KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 9788025142479.
3. ŠOCHOVÁ, Zuzana. *Proč firmy přechází na agilní metody a Scrum?* 2011. Dostupné tiež z: <http://soch.cz/blog/management/agile/proc-firmy-prechazi-na-agilni-metody-a-scrum/>.
4. FISHER, Cynthia D. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational behavior*. 2003, roč. 24, č. 6, s. 753–777.
5. DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*. 1999, roč. 25, č. 3, s. 357–384.
6. JUDGE, Timothy A; WATANABE, Shinichiro. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*. 1993, roč. 78, č. 6, s. 939.
7. KRAMER, Roderick M; TYLER, Tom R. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage, 1996.
8. GRANT, Adam M; CHRISTIANSON, Marlys K; PRICE, Richard H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*. 2007, roč. 21, č. 3, s. 51–63.
9. RYAN, Richard M; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*. 2001, roč. 52, č. 1, s. 141–166.
10. LOCKE, Edwin. A.,(1976). The Nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, s. 1297–1349.
11. WEISS, Howard M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*. 2002, roč. 12, č. 2, s. 173–194.

12. KARESEK, Robert; THEORELL, T. *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of work life*. New York: Basic Books, 1990.
13. BRADBURY, Hilary; LICHTENSTEIN, Benyamin M Bergmann. Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*. 2000, roč. 11, č. 5, s. 551–564.
14. HACKMAN, J Richard; OLDHAM, Greg R. *Work redesign*. 1980.
15. MORGESON, Frederick P; CAMPION, Michael A. MINIMIZING TRADEOFFS WHEN REDESIGNING WORK: EVIDENCE FROM A LONGITUDINAL QUASI-EXPERIMENT. *Personnel Psychology*. 2002, roč. 55, č. 3, s. 589–612.
16. HEATH, Chip; LARRICK, Richard P; KLAYMAN, Joshua. Cognitive repairs: How organizational practices can compensate for individual shortcomings. In: *Review of Organizational Behavior*. 1998.
17. KAHNEMAN, D; SLOVIC, Paul; TVERSKY, Amos. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge University Press.[rNB], 1982.
18. MOLINSKY, Andrew; MARGOLIS, Joshua. Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*. 2005, roč. 30, č. 2, s. 245–268.
19. BLUEDORN, Allen C; STANDIFER, Rhett L. Time and the temporal imagination. *Academy of Management Learning & Education*. 2006, roč. 5, č. 2, s. 196–206.
20. GRANT, Adam M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 2007, roč. 32, č. 2, s. 393–417.
21. MEGLINO, Bruce M; KORSGAARD, Audrey. Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*. 2004, roč. 89, č. 6, s. 946.
22. LEHMAN, DARRIN R; CHENG, PATRICIA W. *Teaching reasoning*. 1987.
23. MAKOVICKÝ, Andrej. *Motivace pracovníků v IT [online]*. 2016. Dostupné tiež z: http://is.muni.cz/th/374351/fi_m/. Diplomová práca. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky, Brno.

24. WEISS, David J; DAWIS, Rene V; ENGLAND, George W. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. 1967.
25. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* [online]. University of Minnesota [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>.
26. *JOB DESCRIPTIVE INDEX* [online]. Bowling Green State University [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>.
27. IRONSON, Gail H; SMITH, Patricia C; BRANNICK, Michael T; GIBSON, WM; PAUL, KB. Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*. 1989, roč. 74, č. 2, s. 193.
28. LEE Andrew C, IBM Corporation. *Agile Practices*. 2016. Dostupné tiež z: https://w3-connections.ibm.com/wikis/home?lang=en-us#!/wiki/W9cb78c8d154d_4e5b_83e1_5ab7e90f8a87/page/Practices. Internal document.
29. ALLIANCE, Agile. *Subway Map to Agile Practices*. 2017. Dostupné tiež z: <https://www.agilealliance.org/agile101/subway-map-to-agile-practices/>.
30. *How to Track the Team's Mood with a Niko-niko Calendar* [online]. BERND SCHIFFER, 2011 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://agiletrail.com/2011/09/12/how-to-track-the-teams-mood-with-a-niko-niko-calendar/>.
31. *Team Room*. Agile Alliance, 2011. Dostupné tiež z: <https://www.agilealliance.org/glossary/team-room/>.
32. IBM, Corporation. *Agile Leadership and Strategy, IBM Agile Academy*. 2014. Unpublished internal document.
33. KUČERÁK, Dušan. *Value Stream Mapping*. 2017. Dostupné tiež z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/vsm>.
34. KRIŠŤAK, Jozef. *Štandardizácia verzus kreativita*. 2013. Dostupné tiež z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/aktuality/standardizacia-verzus-kreativita>.

35. *Performance indicator*. Wikipedia, the free encyclopedia, 2017. Dostupné tiež z: https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator.

A Príloha

Otázky na pohovor s jednotlivými členmi tímu.

Analýzy a dáta

1. Si spokojný s analýzami, ktoré robíme? Zmenil by si niečo?
2. Je možné prostredníctvom týchto analýz spoznať zákazníka?
3. Si spokojný s kvalitou sťahovaných dát?
4. Vyhovuje ti frekvencia a čas sťahovania dát?
5. Má automatizovanie reportov zmysel? Si spokojný a automatizáciou na svojom zákazníkovi?
6. Koľko času ti automatizácia reportov ušetrí?

Tím a komunikácia

1. Si spokojný so systémovým manažmentom CA tímu? Čo by si zmenil?
2. Aká je podľa teba atmosféra v tíme? Cítiš sa v práci dobre?
3. Zdieľajú s tebou kolegovia potrebné informácie?
4. Aký máš názor na nové tímové komunity? Zmenil by si niečo?

Školenia

1. Si spokojný s internými školeniami od IBM?
2. Aký máš názor na nami zorganizované školenia (MS Excel, TSM, monitorovanie)? Čo by si zlepšil?
3. Si spokojný so svojimi znalosťami? Chýbajú ti nejaké znalosti, aby si svoju prácu vedel robiť lepšie?
4. Aký máš názor na anglické jazykové okienko? Zmenil by si niečo?

Automation projekt

1. Stotožňuješ sa s myšlienkou automatizácie?
2. Si spokojný s našou spoluprácou s projektom Automation?
3. Máš predstavu ako by sme mohli pomôcť projektu s našimi analýzami ešte viac?

Agilná transformácia

1. Ako na teba pôsobí agilná transformácia a ako podľa teba k tomu pristupuje IBM?
2. Čo vieš o agilnom prístupe?
3. Aký máš názor na agilné praktiky v našom tíme?
4. Myslíš si, že je náš tím agilný? Ako by mal podľa teba agilný tím vyzerieť?

B Príloha

minnesota satisfaction questionnaire **(short-form)**



Vocational Psychology Research
UNIVERSITY OF MINNESOTA

Copyright 1977

minnesota satisfaction questionnaire

The purpose of this questionnaire is to give you a chance to tell **how you feel about your present job**, what things you are **satisfied** with and what things you are **not satisfied** with.

On the basis of your answers and those of people like you, we hope to get a better understanding of the things people **like and dislike about their jobs**.

On the next page you will find statements about your **present** job.

- Read each statement carefully.
- Decide **how satisfied you feel about the aspect of your job** described by the statement.

Keeping the statement in mind:

—if you feel that your job gives you **more than you expected**, check the box under **“Very Sat.”** (Very Satisfied);

—if you feel that your job gives you **what you expected**, check the box under **“Sat.”** (Satisfied);

—if you **cannot make up your mind** whether or not the job gives you what you expected, check the box under **“N”** (Neither Satisfied nor Dissatisfied);

—if you feel that your job gives you **less than you expected**, check the box under **“Dissat.”** (Dissatisfied);

—if you feel that your job gives you **much less than you expected**, check the box under **“Very Dissat.”** (Very Dissatisfied).

- Remember: Keep the statement in mind when deciding **how satisfied you feel about that aspect of your job**.
- Do this for **all** statements. Please answer **every** item.

Be frank and honest. Give a true picture of your feelings about your **present job**.

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

| On my present job, this is how I feel about . . . | Very Dissat. | Dissat. | N | Sat. | Very Sat. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Being able to keep busy all the time | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. The chance to work alone on the job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. The chance to do different things from time to time | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. The chance to be "somebody" in the community | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. The way my boss handles his/her workers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. The competence of my supervisor in making decisions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Being able to do things that don't go against my conscience | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. The way my job provides for steady employment | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. The chance to do things for other people | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. The chance to tell people what to do | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. The chance to do something that makes use of my abilities | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. The way company policies are put into practice | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. My pay and the amount of work I do | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. The chances for advancement on this job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. The freedom to use my own judgment | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. The chance to try my own methods of doing the job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. The working conditions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. The way my co-workers get along with each other | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. The praise I get for doing a good job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. The feeling of accomplishment I get from the job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Very Dissat. | Dissat. | N | Sat. | Very Sat. |

Name _____ Today's Date _____ 19____
Please Print

1. Check one: Male Female

2. When were you born? _____ 19____

3. Circle the number of years of schooling you completed:

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|-------------|----|----|----|---------|----|----|----|---------------------------------|----|----|----|
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Grade School | | | | | High School | | | | College | | | | Graduate or Professional School | | | |

4. What is your present job called? _____

5. What do you do on your present job? _____

6. How long have you been on your present job? _____ years _____ months

7. What would you call your **occupation**, your usual line of work? _____

8. How long have you been in this line of work? _____ years _____ months