

AGILITY REPORT



CZ
SK

2023

MUNI
ECON

BUDE S NÁMI AGILITA I DALŠÍCH 10 LET?

„Zdá se, že jsme na konci jedné agilní vlny, jež trvala zhruba 10 let a často byla spojována s digitalizací. Vlnu, kterou bychom mohli charakterizovat jako implementaci agilních frameworků v oborech IT, finance a telco. Agilita se stala buzzwordem a slibovala spoustu skvělých přínosů. A všechno vypadalo tak snadně! Mnoho organizací si v tomto období prošlo prvotním nadšením, rozčarováním z toho, že změna nenastane lusknutím prstu, a nakonec tvrdou prací na rozvoji. Většina organizací, které se staly transformačními leadry, se přehoupala do pozvolnější fáze implementace a v současné době se více soustředí na kulturní změnu spojenou s agilním mindsetem. Čím dál více sází na interní zaměstnance, které si v agilních rolích zpravidla samy vychovávají.“

Znamená to konec agility a agilních transformací? Určitě ne, ale jejich podoba se změní. Očekávám, že další agilní vlna bude spojena s reálnou implementací „pružnosti“ organizací do dynamických a rychle se měnících oblastí jako je AI. Dále předpokládám, že se mnohem více zapojí organizace z tradičních sektorů jako automoto, energetika, strojírenství či těžší průmysl. V těchto sektorech se však transformace bude mnohem více týkat tématu lean a pružnosti v rozhodovacích procesech než implementace agilních frameworků.“

— **PETR LEV**
Autor průzkumu

ZAJÍMAVÁ ZJIŠTĚNÍ



Přístup k agilní transformaci Big Bang má významně nižší úspěšnost než postupná, ale systematická transformace.



Přechod na agilitu trvá mnoho let. Významný dopad na fungování vnímají nejvíce organizace, které se agilitě věnují více než 8 let.



Agilita je dnes v CZ/SK využívána primárně v sektorech IT, telekomunikace a finance.



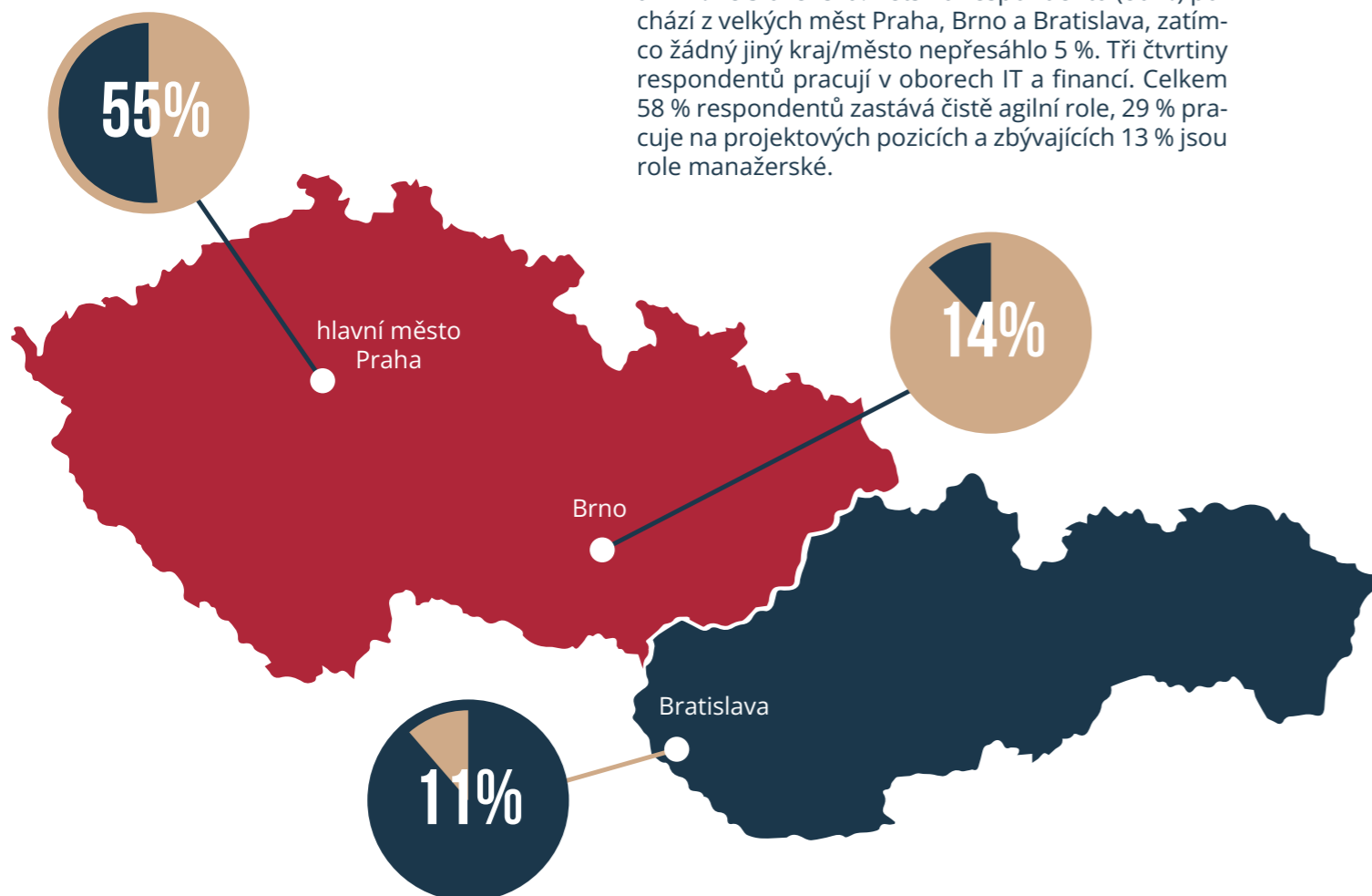
O REPORTU

Cílem Agility Reportu 2023 bylo získat základní přehled o stavu agility na českém a slovenském trhu. Zaměřili jsme se na základní statistická data, jako je rozšířenost a oblíbenost jednotlivých metod a frameworků, průměrnou délku sprintů, mzdy agilních rolí, ale také na kvalitativní ukazatele, jako je vliv iniciátora a zvoleného přístupu k agilní transformaci na její úspěšnost. S daty (hodnocení úspěšnosti, pozitivního vnímání apod.) pracujeme tak, že na škále 1–5 (jako ve škole) považujeme známky 1 a 2 za pozitivní hodnocení, zatímco známky 4 a 5 za negativní.

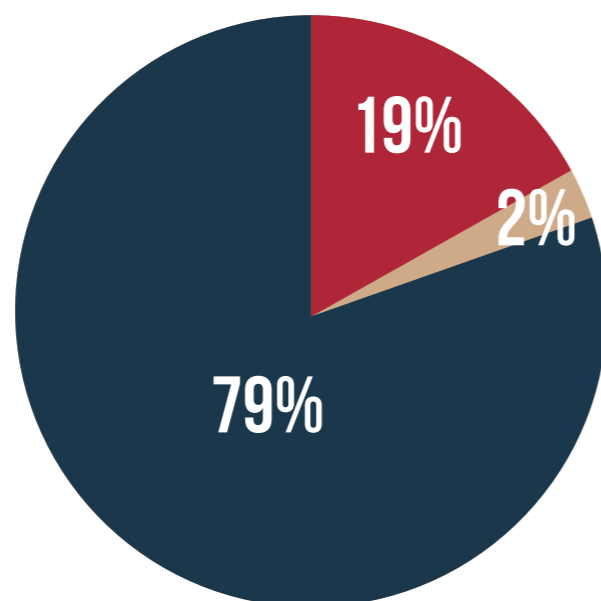
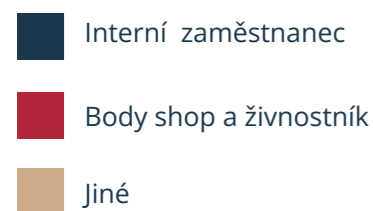
Sběr dat probíhal od září 2023 do ledna 2024 v organizacích různé velikosti, které se snaží využívat agilní přístupy. Samotný průzkum a tvorbu reportu zastřešovala organizace Symphera ve spolupráci s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity. Obě organizace plánují v průzkumu pokračovat i v dalších letech, aby mohly sledovat, jak se agilita v České republice a na Slovensku v průběhu času vyvíjí a mění.

RESPONDENTI

Průzkumu se zúčastnilo celkem 222 respondentů ze 120 společností. Z toho 86 % bylo z České republiky a 14 % ze Slovenska. Většina respondentů (80 %) pochází z velkých měst Praha, Brno a Bratislava, zatímco žádný jiný kraj/město nepřesáhlo 5 %. Tři čtvrtiny respondentů pracují v oborech IT a financí. Celkem 58 % respondentů zastává čistě agilní role, 29 % pracuje na projektových pozicích a zbyvajících 13 % jsou role manažerské.



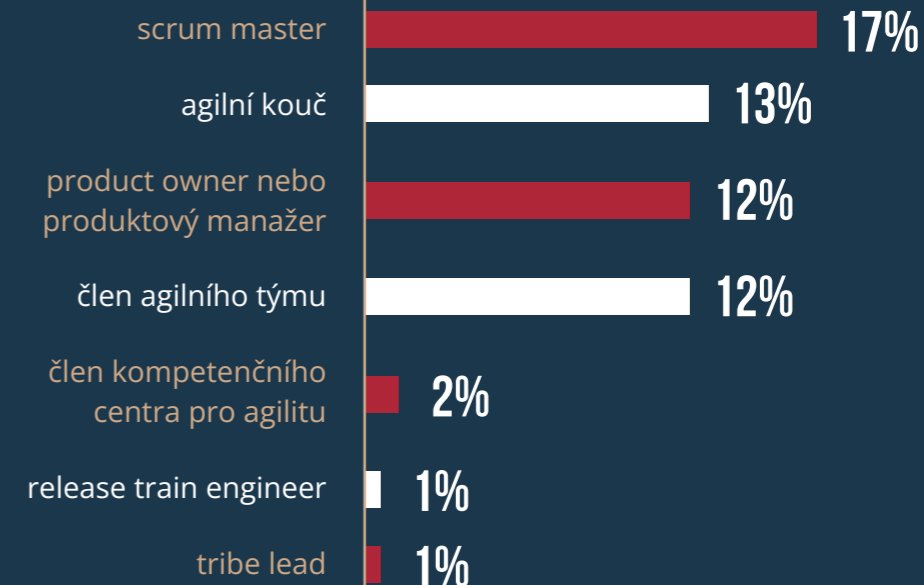
PRACOVNÍ STATUS



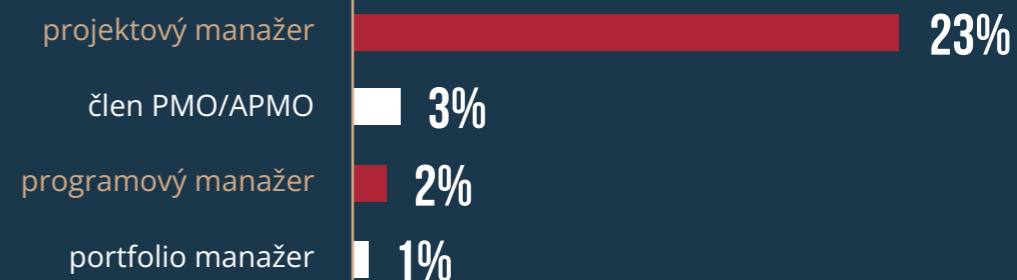
ROLE RESPONDENTŮ

Graf zobrazuje rozložení respondentů průzkumu podle rolí, které zastávají.

TYPICKY AGILNÍ ROLE



TYPICKY PROJEKTOVÉ ROLE



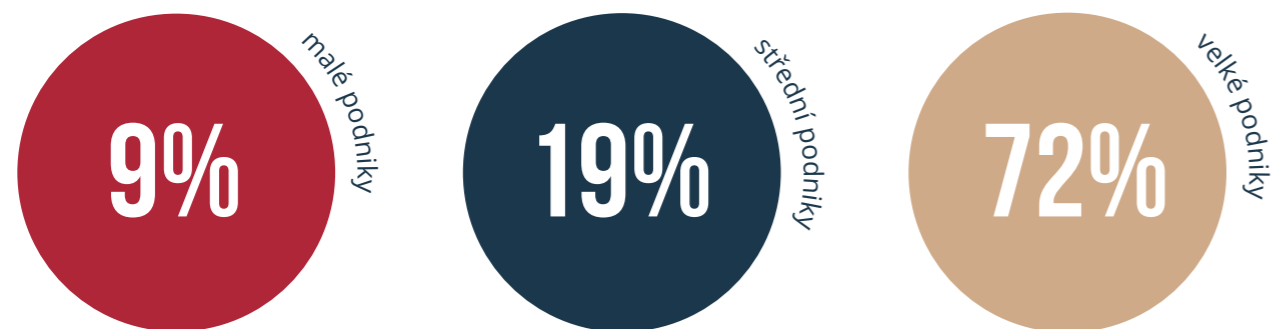
MANAGEMENT A JINÉ



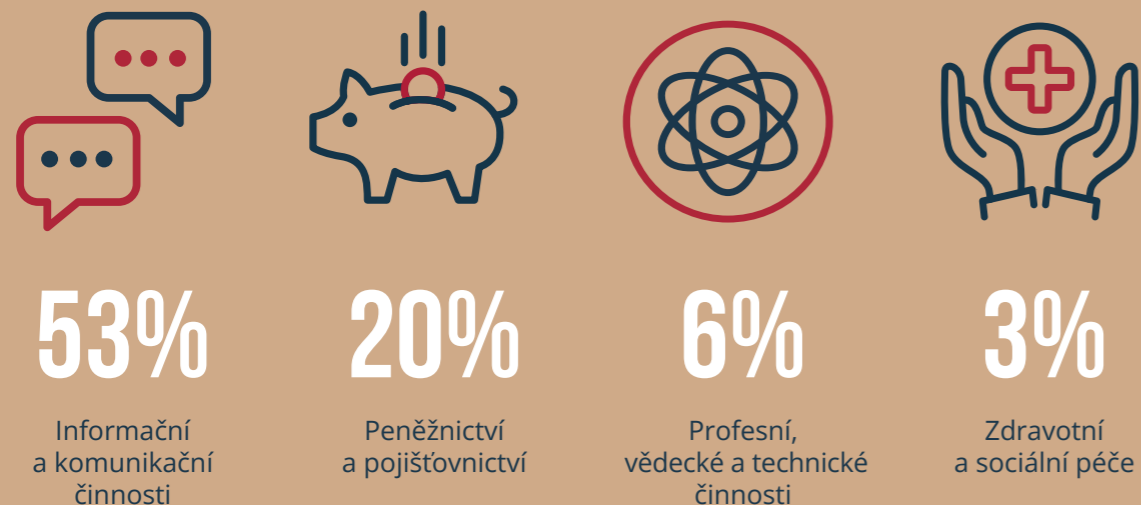
INFORMACE O ORGANIZACÍCH

VELIKOST ORGANIZACE

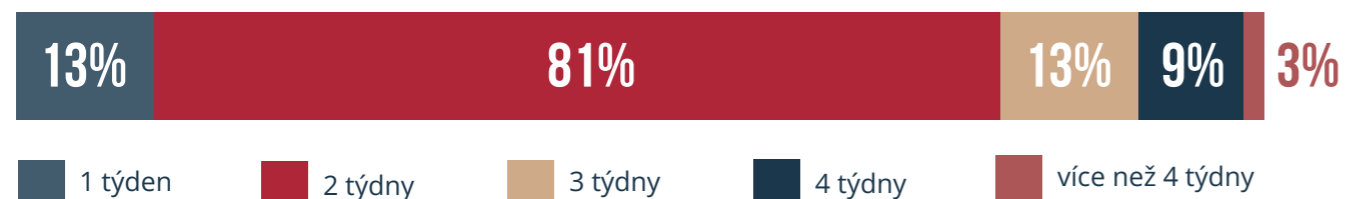
Malé podniky – méně než 50 zaměstnanců
 Střední podniky – méně než 250 zaměstnanců
 Velké podniky – nad 250 zaměstnanců



ODVĚTVÍ ORGANIZACÍ



DÉLKA SPRINTU

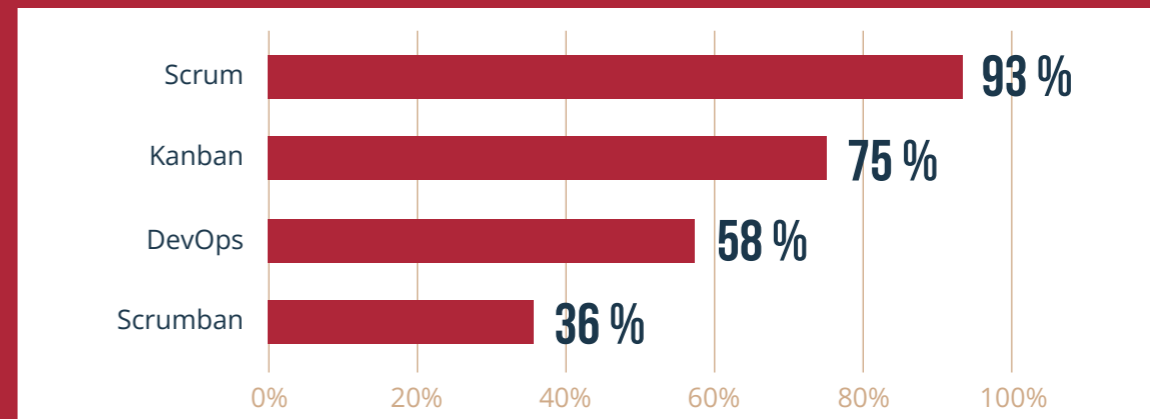


Poznámka: V některých organizacích využívají týmy různé délky sprintů.

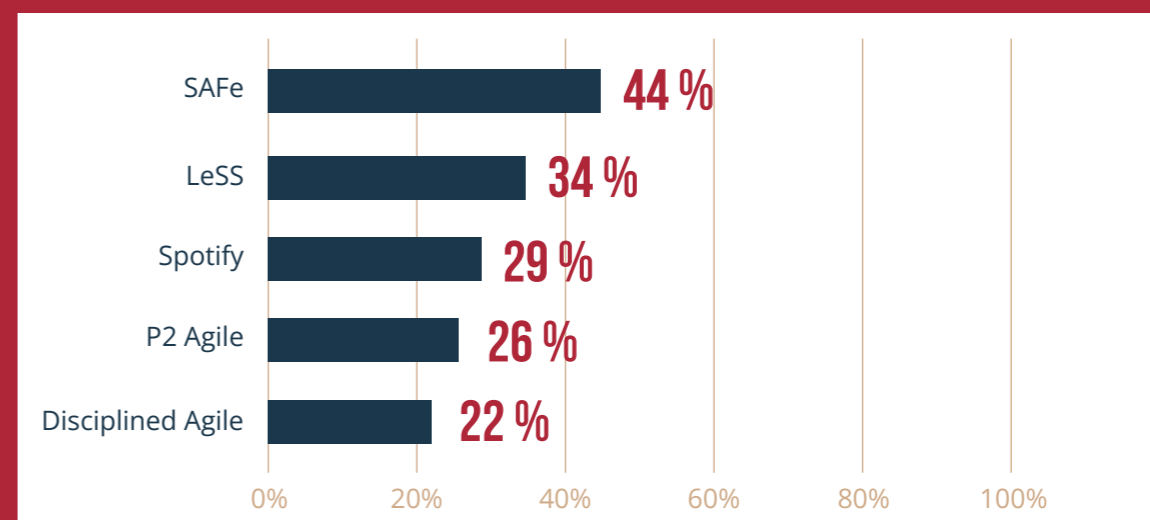
POUŽÍVANÉ METODY A FRAMEWORKY

Jedná se o procento organizací, které využívají danou metodu/daný framework.

Využití týmových metod



Využití komplexních frameworků a metodik



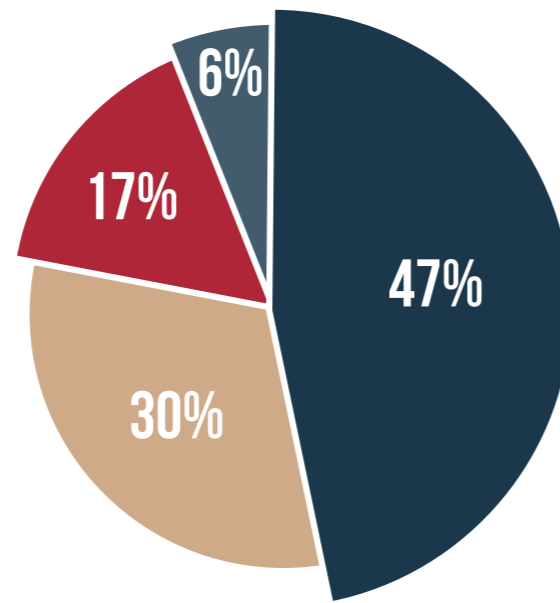
PŘEKVAPIVÁ DATA

- 86 % brněnských organizací používá **Kanban** oproti 77 % v Praze a 50 % v Bratislavě.
- 62 % brněnských organizací používá **SAFe** oproti 42 % v Praze a 43 % v Bratislavě.
- 48 % brněnských organizací používá **Scrumban** oproti 30 % v Praze a 29 % v Bratislavě.
- Pouze 7 % organizací v Bratislavě používá metodiku **LeSS**, zatímco v Praze je to 34 % a v Brně 38 %.
- Zhruba čtvrtina organizací v Brně a Praze používá **Disciplined Agile**, zatímco v Bratislavě to není žádná.

PŘÍSTUP ORGANIZACÍ K TRANSFORMACI

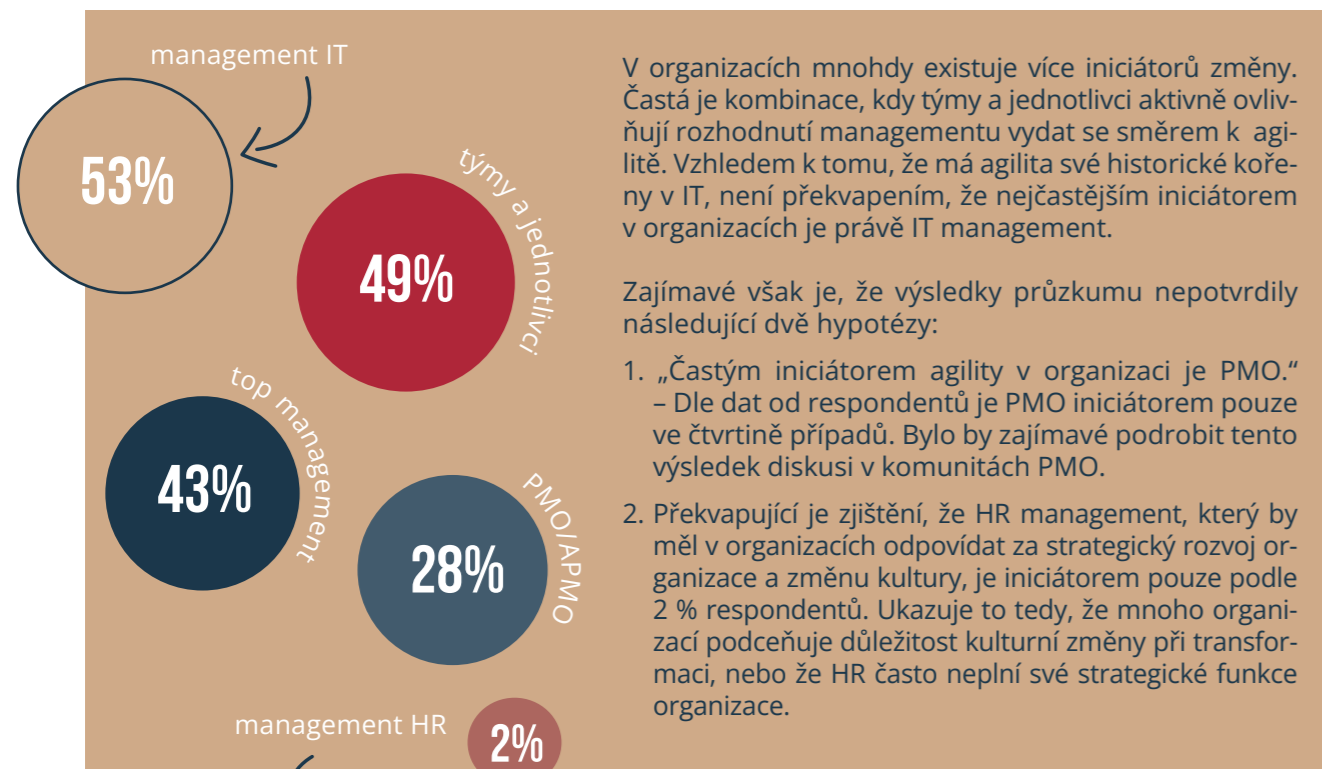
JAK ORGANIZACE V ČR/SK ZAVÁDÍ AGILITU

Téměř polovina respondentů uvedla, že jejich organizace volí při transformaci pozvolný, ale organizovaný přístup. Třetina respondentů uvedla, že změna u nich vzniká samovolně odspodu, což podporuje hypotézu, že je mezi lidmi velká poptávka po agilním způsobu práce. Ve chvíli, kdy organizace neuvažuje o systémovém přístupu k transformaci, si řešení hledají samotné týmy či oddělení. 17 % respondentů pochází z organizací, které si prošly přístupem Big Bang. Relativně nižší rozšířenost tohoto přístupu může být způsobena vyššími iniciačními náklady.



- pozvolně, ale organizovaně
- týmy a „agilní ostrůvky“ vznikají samovolně odspodu
- Big bang (vše najednou)
- jiné

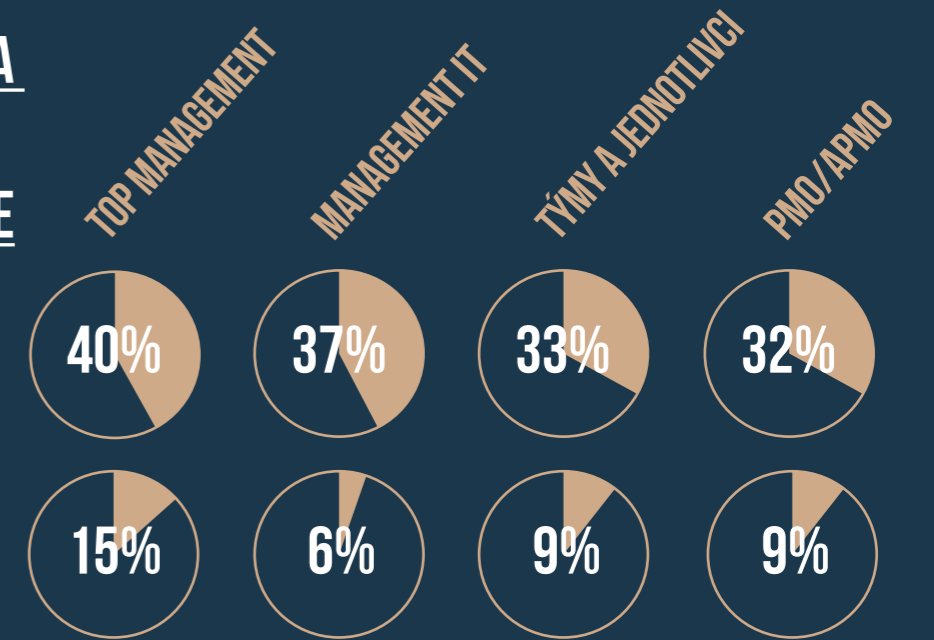
KDO JE INICIÁTOREM AGILITY



VLIV INICIÁTORA NA DOPAD TRANSFORMACE

ZÁSADNÍ ZMĚNA

MINIMÁLNÍ ZMĚNA

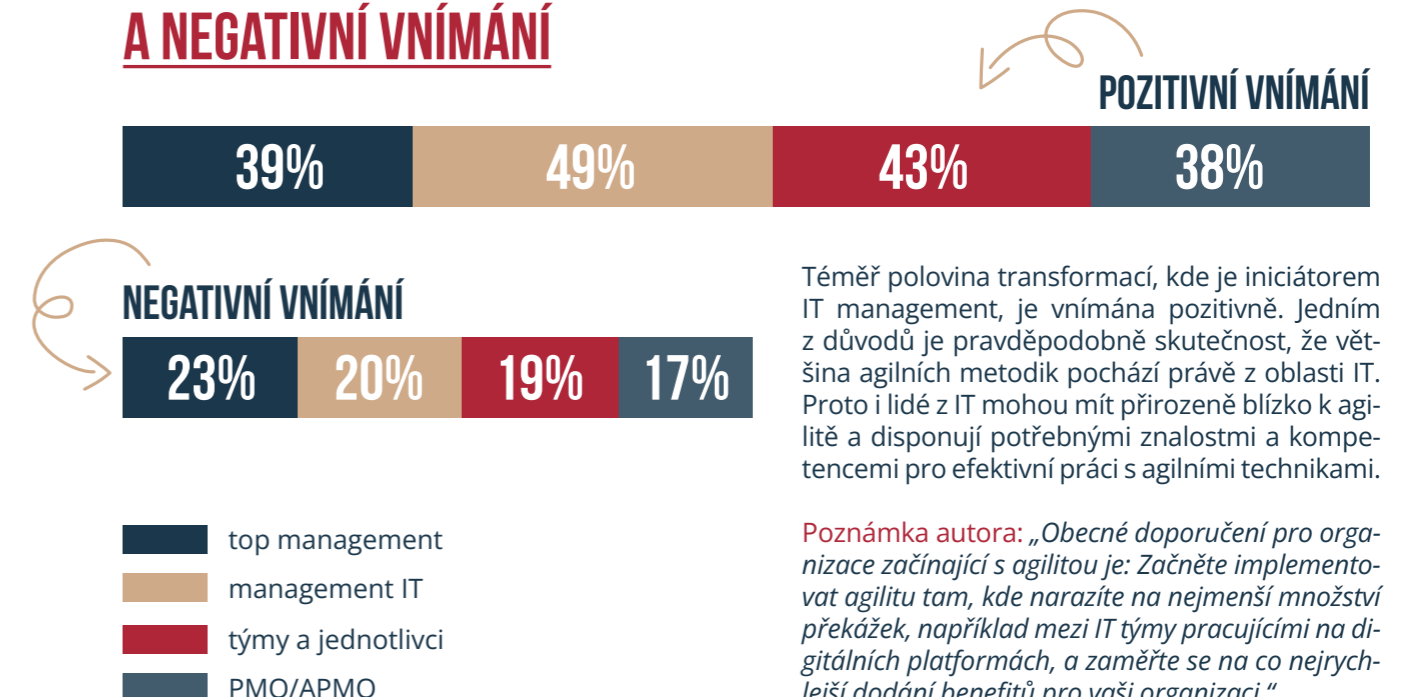


Nejvyšší pravděpodobnost, že transformace přinese reálnou změnu, mají organizace tehdy, když je iniciátorem top management nebo management IT. V každém ohledu je úloha zapojení Managementu klíčová. Jednotlivci či týmy, které se rozhodnou pro agilní přístup, by měli usilovat o podporu managementu. Na druhou stranu data ukazují i možná negativa: 15 % transformací, které inicioval top

management, vedlo pouze k minimálním změnám ve fungování organizace.

Poznámka autora: „Mám osobní zkušenost z několika organizací, kde se agilita stala prioritou managementu pouze na papíře, aby se splnila očekávání vlastníků, mateřské organizace v zahraničí nebo top management naskočil na módní trend na trhu.“

VLIV INICIÁTORA NA POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ VNÍMÁNÍ



Téměř polovina transformací, kde je iniciátorem IT management, je vnímána pozitivně. Jedním z důvodů je pravděpodobně skutečnost, že většina agilních metodik pochází právě z oblasti IT. Proto i lidé z IT mohou mít přirozeně blízko k agilitě a disponují potřebnými znalostmi a kompetencemi pro efektivní práci s agilními technikami.

Poznámka autora: „Obecné doporučení pro organizace začínající s agilitou je: Začněte implementovat agilitu tam, kde narazíte na nejmenší množství překážek, například mezi IT týmy pracujícími na digitálních platformách, a zaměřte se na co nejrychlejší dodání benefitů pro vaši organizaci.“

PŘÍSTUP K TRANSFORMACI

Pozitivně byl hodnocen způsob pozvolné, ale organizované transformace, a to jak z pohledu reálné změny, tak i z pohledu spokojenosti. Negativně vnímané a zároveň jako neúspěšné byly hodnoceny způsoby transformace samovolně odspodu a přístup Big Bang.

Poznámka autora: „Ukazuje se, že agilita bez podpory organizace naráží na bariéry, které její přínos výrazně snižují, a proto často vede k neúspěchu. Z dat stejně tak vyplývá závěr, že přístup Big Bang, neboli revoluční změna, často nefunguje. To vysvětlují faktem, že Big Bang přístup jde filozoficky proti jednomu ze základních principů agility, kterým je postupné (evoluční) hledání správného řešení. Každá organizace musí hledat svoji cestu a dát do toho nemalé množství energie a úsilí. Přístupovat k agilitě rychlým a univerzálním krabicovým řešením nefunguje, a naopak často vede k fenoménu cargo cult agile.“

Pozvolná, ale organizovaná transformace

Změna probíhá řízeně pod vedením PMO nebo jiné transformační skupiny a má mandát top managementu organizace. Transformace má roadmapu, která se flexibilně přizpůsobuje měnícím potřebám organizace.

Samovolně odspodu

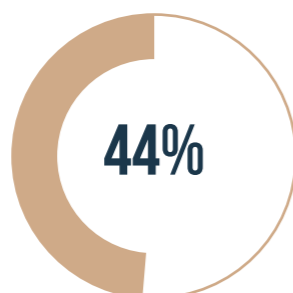
Způsob, kdy organizace využívání agility neřeší nebo o něm vůbec neví. Agilitu tak implementují jednotlivé týmy bez pověření managementu.

Big Bang

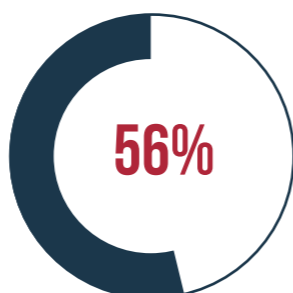
Přístup založený na postavení kompletně nové agilní organizace, která nahrazuje organizaci starou. Změna organizační struktury je často řešena náborem stávajících zaměstnanců organizace do nových rolí. Aktivita musí být vždy „drivovaná“ top managementem organizace.

POZVOLNĚ, ALE ORGANIZOVANĚ

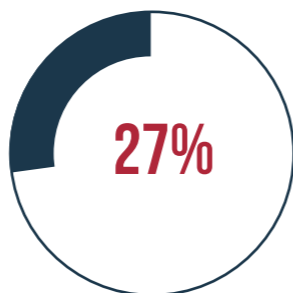
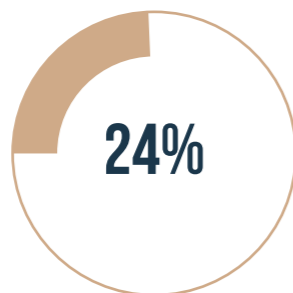
ÚSPĚŠNOST



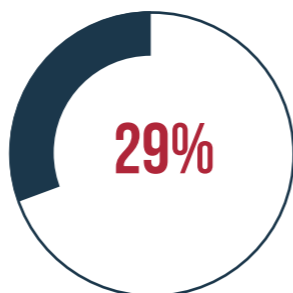
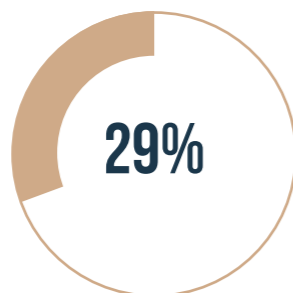
POZITIVNÍ VNÍMÁNÍ



SAMOVOLNĚ ODSPODU



BIG BANG (VŠE NAJEDNOU)



SLOVNÍK POJMŮ

SCRUM

agilní týmová metoda zaměřená na vývoj produktů s definovanými rolmi, událostmi a artefakty využívající iterativní a inkrementální postup

KANBAN

vizualizační metoda pro řízení práce, která klade důraz na kontinuální dodávání, vizualizaci pracovního toku a omezení rozpracované práce

SCRUMBAN

kombinace Scrum a Kanban metod, využívá strukturu Scrumu a flexibilitu a vizualizaci Kanbanu pro zlepšení produktivity

SAFE

(Scaled Agile Framework) komplexní rámec pro škálování agilních praktik a principů, zahrnující specifické role, praktiky a fáze, které umožňují koordinaci mezi více týmy až po enterprise řešení

DEVOPS

integrováný přístup spojující vývoj a provoz softwaru, který zdůrazňuje spolupráci a komunikaci mezi těmito týmy. Cílem DevOps je zrychlit a zefektivnit vývoj, nasazení a údržbu softwaru prostřednictvím automatizace a kontinuálních procesů

LESS

(Large-Scale Scrum)

minimalistický rámec pro škálování Scrumu, který se zaměřuje na jednoduchost a zachování základních principů Scrumu i při práci s více týmy na stejném produktu

DISCIPLINED AGILE

hybridní metodika, která kombinuje prvky z různých agilních rámců a metodologií, zaměřuje se na přizpůsobení agilních postupů konkrétním potřebám organizace

SPOTIFY MODEL

agilní model řízení organizace, který byl používán společností Spotify, podporující vysokou míru autonomie a zodpovědnosti týmů. Tento přístup se vyznačuje flexibilní organizační strukturou a adaptivní kulturou

P2 AGILE

(PRINCE2 Agile)

hybridní metodika, která kombinuje strukturovaný přístup k řízení projektů metodikou PRINCE2 s agilními metodami. Tento přístup umožňuje dosáhnout vyšší flexibility a adaptability v řízení projektů

BIG BANG

strategie implementace změn, při které se nový systém nebo proces spustí najednou a kompletně nahradí ten starý

BODY SHOP

společnosti nebo organizace, které nabízejí externí zaměstnance nebo specialisty na dočasné úkoly nebo projekty na základě aktuálních potřeb svých klientů

PMO/APMO

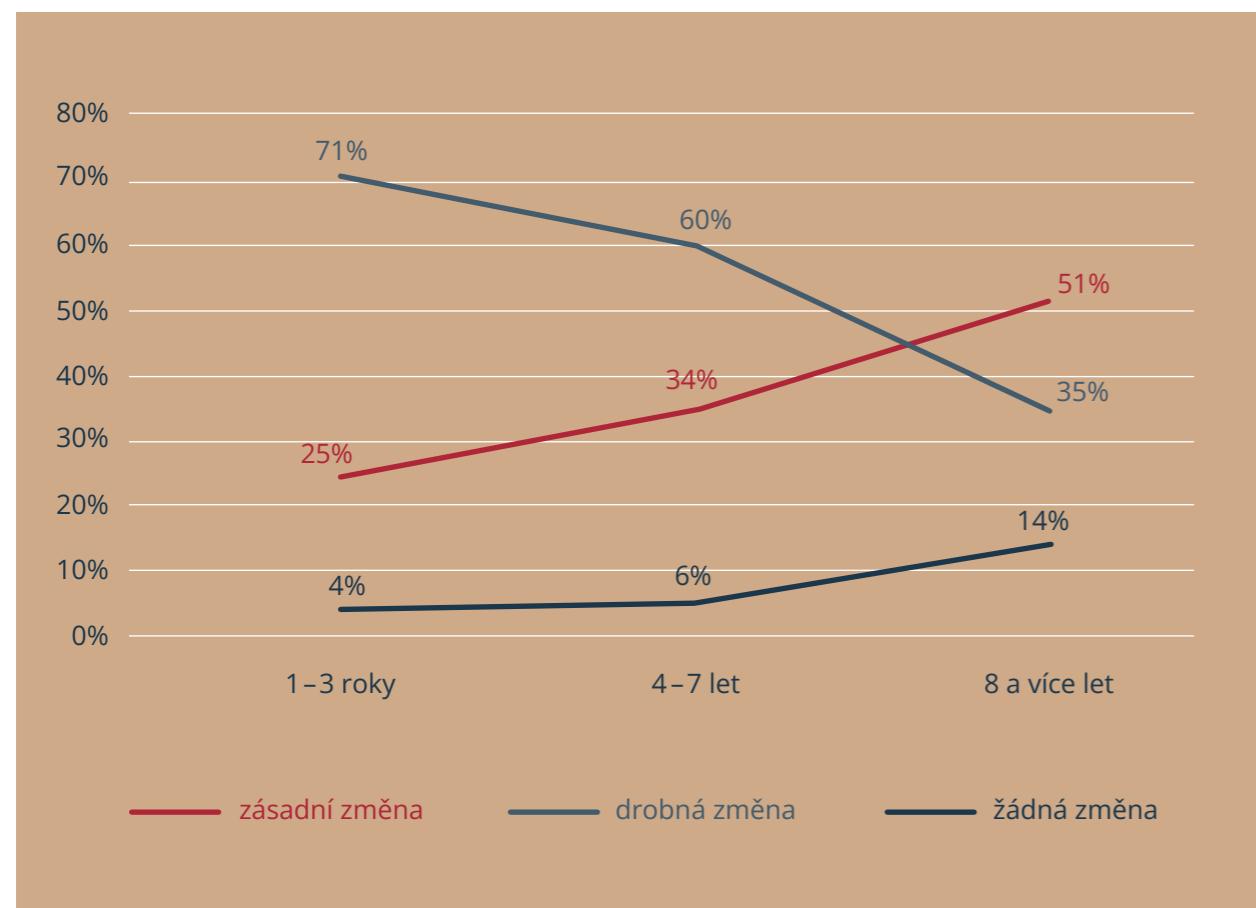
PMO (Project Management Office) nebo APMO (Agile Project Management Office) je součástí organizace specializující se na řízení projektů nebo agilních projektů, poskytující podporu, směřování a standardizaci procesů projektového řízení

CARGO CULT AGILE

situace, kdy organizace napodobují formy a rituály agilních metod, aniž by plně pochopily jejich účel a principy, což nepřináší očekávané benefity

S ČÍM JE SPOJENÁ ÚSPĚŠNOST A SPOKOJENOST S AGILITOU?

DOBA VYUŽÍVÁNÍ AGILITY A VNÍMANÁ ZMĚNA V ORGANIZACÍCH



Jedním z cílů průzkumu bylo získat co nejobektivnější data o vnímání agility na trhu, protože i my v Sympheře se setkáváme jen s určitou částí organizací. Data ukazují, že agilní transformace přináší výraznou změnu ve fungování jen v menší části organizací. Významnou roli zde hraje čas, protože agilní transformace je často spojena se změnou organizační kultury, která obvykle trvá roky. Na druhou stranu je procento organizací, kde nedošlo k téměř žádné změně (to může být způsobeno například tzv. Cargo cult agile), velmi nízké. Agilita není žádný

„silver bullet“ – k výsledkům vede pouze dlouhá, poctivá práce a odhodlání lidí napříč celou organizací fungovat flexibilněji.

Poznámka autora: „Praxe při zakládání nových agilních týmů ukazuje, že samotné zvládnutí hard skills nového způsobu fungování zabere typicky půl roku, čímž se tým dostává na, nebo nad úroveň výkonu, kterou měl před přechodem na např. metodu Scrum. Změna ve způsobu přemýšlení lidí z produktového managementu a především lidí v top managementu pak obvykle trvá déle.“

(NE)SPOKOJENOST S METODOU ČI RÁMCEM

Při zkoumání různých agilních metod jsme se zaměřili na jejich všeobecné přijetí respondenty. Naším cílem nebylo hodnotit jejich funkčnost, ale spíše zjistit, jak uživatelé vnímají jejich přínos a zda s nimi jsou spokojeni. Zajímavý závěr, který data jednoznačně ukazují, je vysoká spokojenost s jednoduššími týmovými metodami. Tedy bez ohledu na to, zda jsou týmy i jednotlivci používány správně, jim tyto metody přináší hodnotu.

Poznámka autora: „Zkušenosti expertů na implementaci agility v organizacích naznačují, že většina agilních metod či frameworků je často zavedena nesprávně.“

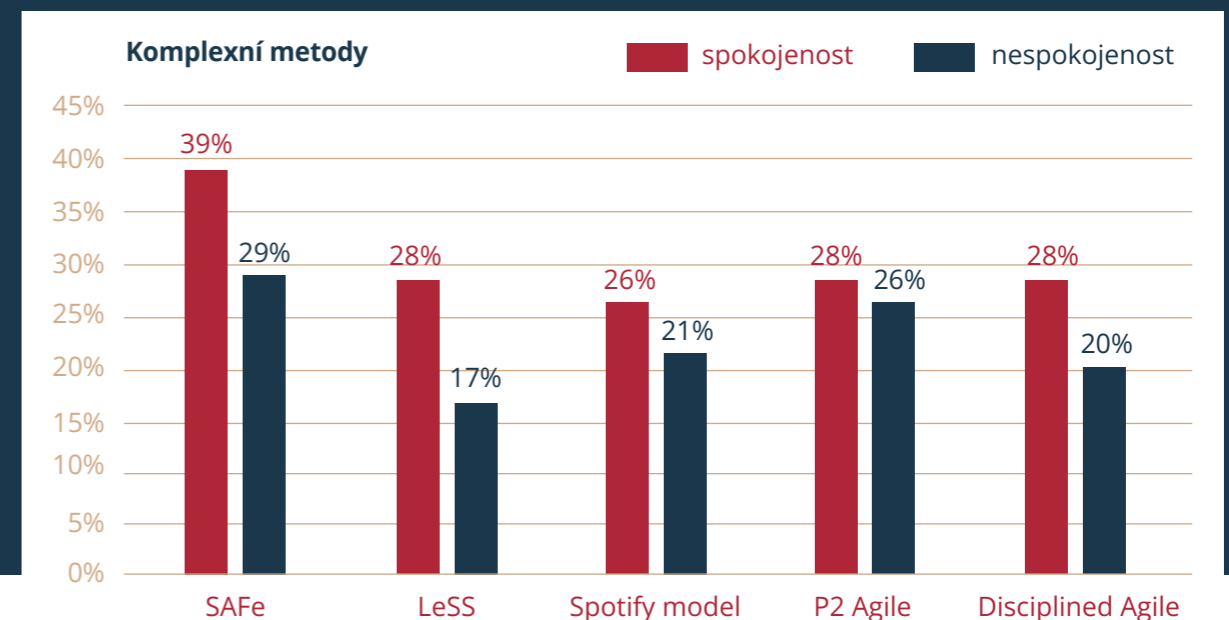
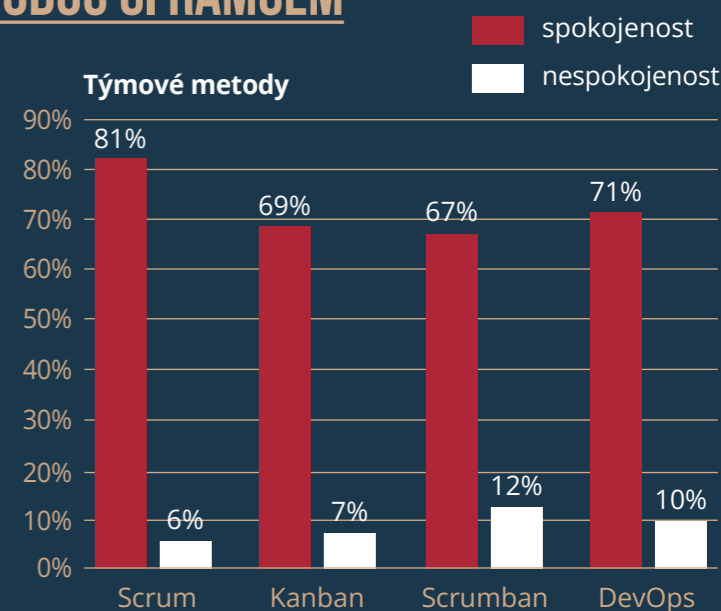
S metodou Scrum je spokojeno 81 % respondentů. Vysoká spokojenost je bez ohledu na lokaci či obor, ve kterém respondenti pracují. Metody Kanban a Scrumban jsou hodnoceny o něco méně pozitivně (spokojenost vyjádřilo 69 % a 67 % respondentů), což může být způsobeno jejich větší flexibilitou. DevOps, který je více filozofickým přístupem než metodou, hodnotilo pozitivně 71 % respondentů. Zde je jakékoliv srovnání s výše popsanými metodami obtížnější.

Poznámka autora: „Lidé hledají jasné návody a pravidla, jak fungovat, která však tyto metody nenabízejí.“

Spokojenost s komplexními frameworky či metodikami je výrazně nižší než u předchozích metod, protože jejich implementace sebou přináší významně

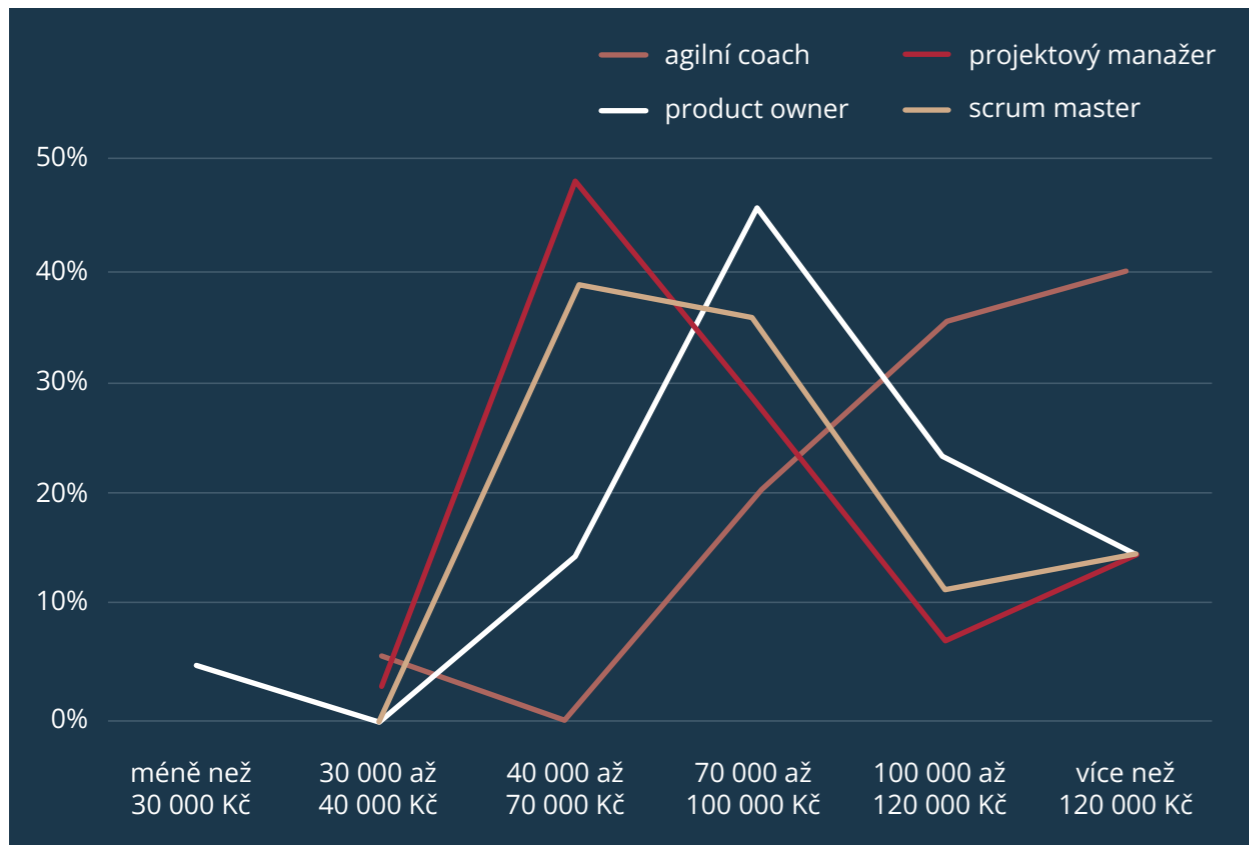
větší organizační změnu. Hodnocení spokojenosti, ale i nespokojenosti u frameworků LeSS a Spotify model je velmi podobné. SAFe se ostatním komplexním metodám vymyká, a to jak vyšší mírou spokojenosti, tak vyšší mírou nespokojenosti. SAFe tedy můžeme označit jako rozporuplný a kontroverzní framework, který má velké množství zastánců, ale i odpůrců. Metody PRINCE2 Agile a Disciplined Agile, které jsou metodikami hybridními, mají velmi podobné hodnocení spokojenosti.

Poznámka autora: „Z našich zkušeností je nižší spokojenost s komplexními metodami způsobena právě tím, že se organizace pustí do jejich implementace, bez předchozího ovládnutí jednoduchých metod, jako např. Scrum.“

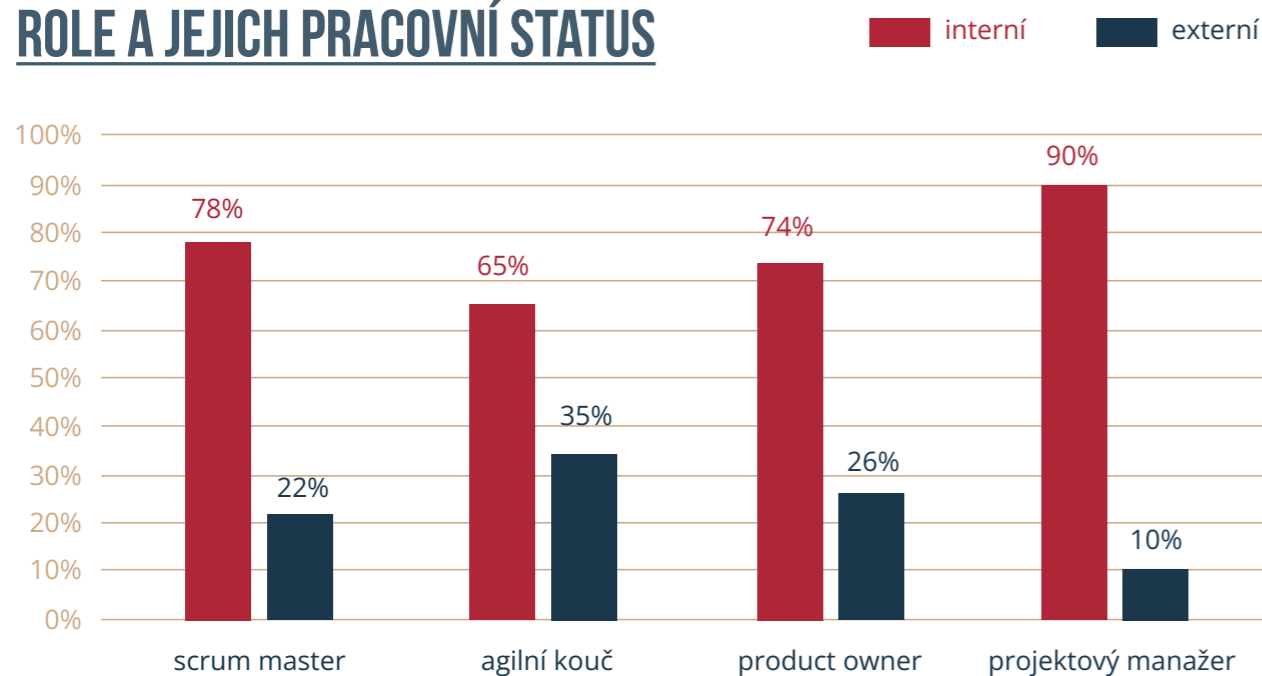


AGILNÍ ROLE

FINANČNÍ OHODNOCENÍ ROLÍ



ROLE A JEJICH PRACOVNÍ STATUS



AGILNÍ KOUČ

PRODUCT OWNER

SCRUM MASTER A AGILNÍ KOUČ

Nejlépe finančně ohodnocenou agilní rolí je agilní kouč s mediánem mzdy na 100–120 tisíc Kč. Role kouče je ve více než třetině případů zajišťována externistou, kterého organizace často najímají zvenčí, aby jim pomohl zavést agilní principy.

Poznámka autora: „Nevýhodou je nejednotné chápání role agilního kouče napříč trhem. Část organizací nazývá roli scrum mastera agilním koučem. To může vést k jistému zkreslení údajů o finančním ohodnocení této role.“

Dle dat z průzkumu je role product ownera finančně ohodnocována jako relativně seniorní s průměrnou mzdou zhruba 90 tisíc Kč. Zajímavý je rozdíl mezi finančním ohodnocením product ownerů pracujících v malých a středních organizacích s průměrnou mzdou zhruba 81 tisíc Kč, zatímco product owneri ve velkých podnicích mají ohodnocení přes 95 tisíc Kč.

Projektoví manažeři (s průměrem zhruba 76 tisíc Kč) jsou aktuálně finančně ohodnoceni níže než scrum masteri (83 tisíc Kč). To potvrzují i data z průzkumu Hays, kde měli nově najímaní scrum masteri v posledních dvou letech vyšší ohodnocení než projektoví manažeři. V roce 2023 se jejich ohodnocení srovnalo, bude zajímavé, zda se to promítne do dat průzkumu v dalších letech.

Navzdory odlišnému chápání role agilní kouč u části organizací na trhu ukazují data jednoznačný rozdíl ve vnímání seniority mezi rolí scrum master (83 tisíc Kč) a agilní kouč (110 tisíc Kč).

Zajímavé je rozdílné finanční hodnocení agilních rolí, které pracují ve škálovatelných frameworkcích s těmi, kteří v nich nepracují. Product owner ve škálovatelných frameworkcích má průměrnou mzdu zhruba 105 tisíc Kč, kdežto v neškálovatelných frameworkcích má pouze 82 tisíc Kč! Zatímco scrum masteri ve škálovatelných frameworkcích mají naopak nižší finanční ohodnocení zhruba 80 tisíc Kč, v neškálovatelných mají průměrné hodnocení zhruba 90 tisíc Kč.

ŠKÁLOVATELNÉ VS. NEŠKÁLOVATELNÉ METODY

14 AGILITY REPORT 2023

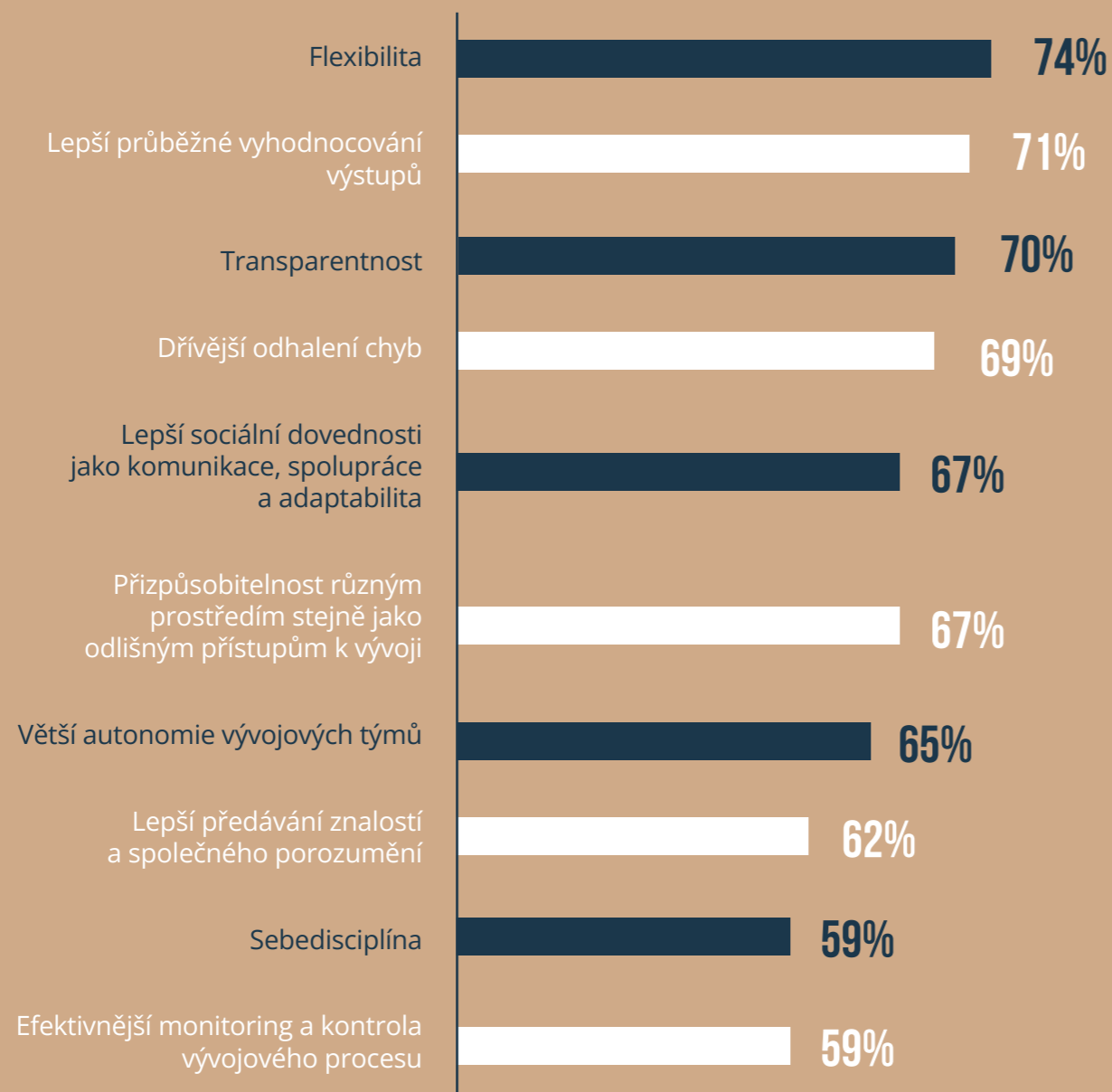
AGILITY REPORT 2023 15

BENEFITY AGILITY

Nepotvrdila se hypotéza, že benefity agility hodnotí různě lidé z managementu a respondenti v ostatních rolích. Odchylky mezi těmito skupinami jsou jen velmi malé.

Výrazně nízko, 23 % respondentů, byl hodnocený benefit snížení nákladů. Všechny ostatní benefity byly hodnoceny 50 % respondentů a více.

POZITIVNĚ VNÍMANÉ BENEFITY



NÁSTROJE AGILITY

VYUŽÍVÁNÍ A VNÍMÁNÍ NÁSTROJŮ

	procento uživatelů	pozitivní vnímání 😊	negativní vnímání 😞
MICROSOFT TEAMS	83%	69%	25%
ATLASSIAN JIRA	80%	74%	10%
CONFLUENCE	68%	70%	11%
MIRO	53%	74%	6%
SLACK	46%	72%	13%
MICROSOFT AZURE DEVOPS	36%	53%	19%
TRELLO	35%	47%	19%
MICROSOFT PROJECT	34%	33%	26%
GITHUB PROJECT MANAGEMENT	32%	66%	6%
MURAL	25%	51%	7%
ASANA	18%	27%	22%

AUTOŘI PRŮZKUMU



PETR LEV

Senior konzultant, projektový manažer, školitel, agilní kouč SYMPHERA

Petr je seniorním konzultantem společnosti Symphera a celou svou profesní kariéru se věnuje projektovému řízení a agilitě. V poslední době se zabývá především nastavováním a rozvojem PMO, mentoringem projektových manažerů, agilními transformacemi a také školí projektové řízení a agilitu. Mimo to je dnes Petr ředitelem charitativně teambuildingového projektu Agile Race. V Sympheře také zastřešuje oblast spolupráce a partnerství s univerzitami.

SYLVA ŽÁKOVÁ TALPOVÁ

Proděkanka pro vnější vztahy ECON MUNI

Sylva je proděkankou pro vnější vztahy a spolupráci s partnery na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Je certifikovanou projektovou manažerkou (IPMA, PRINCE2, scrum master, ITIL). Vede kurzy projektového řízení v soukromém i veřejném sektoru a pracuje také jako osobní kouč (certifikace ICF). Zkušenosti sbírala v Norsku, Švédsku a USA.



SPOLUAUTOŘI

Martin Klusoň
Helena Boučková
Petr Smutný
Natália Hlavatá
Michaela Drhová

ODBORNÁ VEŘEJNOST

Děkujeme za zapojení, komentáře a revize od: Petr Janiš, Petr Novotný, Klára Rakovanová, Lucie Losová, Olga Brůčková, Lenka Zajacová, Jiří Forman, Mária Micháľková



Symphera je společnost poskytující špičková školení a poradenství v oblasti projektového řízení, agilního přístupu, leadershipu a managementu. Za 17 let svého působení spolupracovala s více než 700 společnostmi, proškolila mnoho tisíc projektových manažerů, vyškolila stovky zaměstnanců v agilních metodikách, pomohla stovkám projektů, přičemž se také podílela na vybudování desítek PMO (Project Management Office) pro své klienty.



Konference Project, Agile & Leadership

Konference Project, Agile & Leadership je jedna z největších a nejvýznamnějších mezinárodních konferencí ve střední Evropě věnující se tématům Project, Agile & Leadership. Od svého počátku na ni vystoupilo již 170 řečníků, setkalo se zde téměř 3000 účastníků. Konference probíhá každoročně v září v designových prostorách Cubex Centra v Praze.

Agile Race

Agile Race je unikátní jednodenní akce pro týmy z různých společností. Účastníci soutěží v disciplínách testujících jejich fyzickou agilitu a mentální zdatnost, přičemž mají příležitost navázat kontakty s podobně smýšlejícími lidmi, kteří sdílejí vášně pro agilní metodiky. Součástí akce jsou i workshopy zaměřené na fyzickou pohodu a rozšíření znalostí. Týmy mají možnost nominovat potřebnou osobu na finanční dar, jehož výše závisí na umístění týmu v závěru akce.



MUNI ECON

Agility Report 2023 • První vydání • Rok Vydání: 2024
Grafická úprava a design: Monika Myslivečková

Děkujeme všem, kteří přispěli ke vzniku průzkumu.

© Symphera