

Strukturovaný popis škálovatelného rámce Roadmap for Agile Success

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2019/2020
Autoři – jméno, příjmení , xname	Jakub Veselý (vesj03)
Téma	Strukturovaný popis škálovatelného rámce Roadmap for Agile Success

1. Úvod

Cílem této práce bude popsat agilní rámec Roadmap for Agile Success. První část této práce bude věnována agilním metodikám obecně, jejich principům a fungování. Také zde bude zmíněna škálovatelnost agilních metodik. V druhé části bude rozebrána přímo metodika Roadmap for Agile Success, nejprve budou zmíněny obecné informace o metodice, jako je autor, rok vzniku a webová stránka, poté principy, praktiky a role v ní užití, podmínky pro použití, určení metodiky, výhody jejího použití a jak ji správně používat. Na závěr práce budou zmíněny případové studie a reference této metodiky.

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat a popsat metodiku v českém jazyce.

2. Definice agilních metodik

Definice agility dle Chucka Cobba (2020) je *“The ability to create and respond to change in order to succeed in an uncertain and turbulent environment.”* Zkráceně řečeno je to schopnost reagovat na změny za účelem uspět v nejistém a turbulentním prostředí. Agilní metodiky řízení projektů jsou velmi flexibilní a interaktivní rámce, které jsou založené na dodání funkčního

produktu, ať už hmotného (Toyota) či služby (IT), zákazníkovi na základě jeho spolupráce s vývojovým týmem. Tyto metodiky (rámce) zajišťují rychlou reakci na změny, ať už od zákazníka, nebo od okolních vlivů (např. trhu) (Wikisofia, 2020).

Poprvé byly definovány v roce 2001 skupinou programátorů, kteří vydali *Manifest agilního programování*. Dohromady má 12 principů, ale těmi hlavními principy jsou (Beck, Beedle, van Bennekum et al., 2001):

- Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji
- Fungující software před vyčerpávající dokumentací
- Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě
- Reagování na změny před dodržováním plánu

Předpokládá se, že osobní komunikace a osobní schopnosti každého člena týmu jsou důležitější, než předem stanovené procesy a nástroje. Omezení dokumentace a papírování jen na tu opravdu důležitou (např. kontrola). Zákazník je součástí týmu, a proto se s ním pravidelně a často komunikuje. Změny nejsou „strašákem“, ale naopak pomáhají zlepšit kvalitu dodávaného produktu.

Kromě základních agilních principů, jsou zde popsány týmové role, nástroje a události, které se také podílejí na řízení agilních projektů (Wikisofia, 2020).

Nejčastějšími rolami jsou Product Owner, Scrum Master a člen týmu. Základními nástroji jsou pak Product Backlog, tedy kompletní seznam požadavků (úkolů), které mají být na konci projektu udělány, Burndown Chart a Sprint Backlog (Wikisofia, 2020).

Základními časovými jednotkami neboli událostmi jsou iterace (sprinty), které se opakují a mají stanovenou délku. Ty se plánují na plánovacím meetingu. Dalšími aktivitami jsou Stand-up Meetingy, které se pořádají každý den, poté Sprint Review, kde je přítomen i zákazník, a Retrospective Review (Wikisofia, 2020).

Výhody agilních přístupů jsou rychlá reakce na požadavky zákazníka a z toho vyplývající jeho spokojenost, funkčnost produktu, komunikace a efektivita. Mezi nevýhody naopak patří horší aplikace na velké projekty a nutné aktivní zapojení všech zúčastněných stran.

Opakem agilního přístupu je vodopádový, kdy se jednotlivé předem naplánované činnosti dělají postupně za sebou (Wikisofia, 2020).

2.1 Škálovatelnost

Škálovatelnost je schopnost systému či procesu reagovat na rostoucí množství práce. Jde tedy o změnu či rozšíření systému o nové komponenty a objekty, úpravu praktik tak, aby odráželi a odpovídali nové velikosti systému nebo procesu a objemu práce. (Buchalceková, 2018)

Škálovat lze podle organizační struktury nebo podle produktu, který je vyvíjen. U organizační struktury se dělí škálování na horizontální a vertikální, kdy horizontální je dělení do „oddělení“, které pracují agilně a řeší business problémy stejným způsobem. U vertikálního se jedná o rozšíření agilních přístupů od běžných zaměstnanců směrem k vedení. U produktu jde o dělení na produkt a platformu, u obou případů se jedná o organizaci práce týmů na jednom produktu, resp. na vývoji celé sady či platformy. (Bondi, 2000 cit. podle Buchalceková, 2018)

2.2 Škálovatelné agilní metodiky

Škálovatelné agilní metodiky jsou flexibilní rámce (metodiky), které jsou schopny se přizpůsobit velikosti organizace, týmu nebo objemu práce a dynamicky se s ním vyvíjet. (Buchalceková, 2018)

Jinými slovy tato metodika může růst s velikostí týmu nebo společnosti, bez nutnosti výměny metodiky za robustnější. Tyto metodiky jsou ideální pro projekty, resp. týmy nebo společnosti, které jsou zatím menší, ale mají do budoucna velký potenciál růst.

3. Roadmap for Agile Success

V následujících řádcích bude zmíněn základní popis metodiky, důvod jejího vzniku, role a praktiky v ní užití.

3.1 Důvod vzniku a základní popis metodiky

V minulosti již došlo k mnoho pokusům vytvořit agilní modely zralosti, které se pokoušely přizpůsobit model CMMI (Capability Maturity Model Integration) pro agilní metodiky. Modely zralosti jsou referenční modely pro hodnocení vyspělosti procesů ve společnosti (Bruckner, Buchalceková, 2012). Modely mají jasně definované jednotlivé stupně, což je problém, protože

se vše musí vložit do nějakého „rámečku“ (framing) a říci, „tak to prostě je“, což není úplně způsob, jak agilní přístup funguje. Další věcí je, že spousta firem říká, že jsou agilní, což v jejich očích znamená, že mají malé oddělení, které dělá Scrum. Proto výkonná rada společnosti Corporate Executive Board Company (CEB) ve spolupráci se společností Emergn Limited v roce 2012 vytvořili **nástroj** (metodiku/rámeček), který se jmenuje Roadmap for Agile Success. Jeho cílem je vyhnout se tradičním modelům zralosti a zaměřit se na nepřetržitou povahu agilní transformace, která zahrnuje neustále zlepšování a pokrok. Tento rámeček zajišťuje solidní základ pro zvládnutí agilních metodik ve větší společnosti, bez použití hodnotících systémů. Rámeček používá čtyři klíčové oblasti, u kterých se měří, jak přijímají agilní praktiky (Adamopoulos, 2020):

- Agilní provedení projektu
- Agilní tým
- Zapojení zúčastněných stran
- Organizace a prostředí

Roadmap for Agile Success (dále jen Roadmap) je hodnotící metodika pro přijetí agilních praktik, skrze své 4 části a jejich podsekcce a kategorie podsekcí. Ale zároveň také návod (nástroj) jak zvýšit agilní fungování v organizaci opět přes stejnou strukturu, kdy kategorie podsekcí ukazují, jak se zlepšovat (prakticky je ukázáno v kapitole „3.3 Praktiky“).

Tato metodika zahrnuje plán činností a stavů, jak provést přeměnu organizace na agilní v průběhu času.

Roadmap slučuje dohromady principy Agile a Non-agile technik, zatímco Non-agile mapy jsou definovány vlastnostmi a časovými osami, tedy lineárně, kde je definovaný počáteční a koncový bod a činnosti opakujeme, toto je z agilního pohledu zastaralé (Justmind, 2020). Agilní mapy jsou o požadovaných cílech, výsledcích a změnách (Justmind, 2020).

Za použití Roadmap vznikl i Vendor Agile Maturity Index (VAMI). VAMI hodnotí agilní vyspělost dodavatele, jak je agilní vůči svým klientů. VAMI vznikl v důsledku toho, že klienti vyvíjeli větší tlak na své dodavatele, aby používali agilní metodiky a měli měřítko, jako jsou efektivní. VAMI pomáhá najít mezery mezi dodavateli a zákazníky a minimalizovat je. Cílem je vytvořit pevnější vztahy a lepší porozumění dodavatele a zákazníka (ColabPro, 2020).

Informace o metodice byly velmi aktivní okolo roku 2012, kdy byla vydána, od té doby o ní nebylo napsáno mnoho článků.

3.3 Role (pro koho je metodika určena)

Roadmap nepřímo definuje role jako jsou: (Software) Product Owner, Product Manager a Scrum Master. Tyto role nabádají k lepší organizaci a synchronizaci v rámci týmů, ale i směrem k zákazníkovi a koncovému uživateli, dále pomáhá ke sledování vývoje a upřednostnění (prioritizaci) a zaměření se na problematické úkoly (Justmind, 2020; Corporate Executive Board Company, 2012).

Roadmap není určena pouze pro vedoucí pracovníky, mohou s ní pracovat všichni (stakeholderi), kteří hledají efektivní způsob, jak sdělit vizi produktu, požadavky zákazníka a předání strategie dalším členům týmu (Justmind, 2020; Corporate Executive Board Company, 2012).

3.3 Praktiky (jak použít Roadmap)

V následujícím odstavci budou shrnuty základní praktiky metodiky Roadmap dle Corporate Executive Board Company (2012), metodika má 4 hlavní části (na úrovni číslování např. 3.1.1) a pak jejich podsekcce (např. 3.3.1.1), každá podsekcce má další své 3 kategorie a to: představení, rozvoj a systematické zlepšení. V rámci těchto kategorií jsou popsány činnosti a stavy, jichž by měla organizace nabývat, pokud se chce stát agilní.

Všechny informace v kapitole „3.3 Praktiky“ vycházejí z metodiky Roadmap for Agile Success (Corporate Executive Board Company, 2012).

3.3.1 Agilní provedení projektu

První ze čtyř částí metodiky je agilní provedení projektu, které se skládá z pěti podsekcí.

3.3.1.1 Projektové plánování

Zde se používá rámec pro řízení projektů a zaměřuje se na lidi a čas potřebný k nepřetržitému poskytování hodnoty a plnění obchodních cílů po celou dobu trvání projektu.

Představení

Projekt nebo nové vylepšení má vizi, která popisuje účel na high-level úrovni a vymezení rozsahu projektu (scope). Plán projektu a časový plán projektu by měl být zřízen pro projekt celkově.

Rozvoj

Sledování průběhu projektu a podávání zpráv je provádí se na úrovni projektu. Plán projektu zahrnuje nepředvídané události (bufery), které zohledňují složitost projektu.

Systematické zlepšení

Plán vydání je aktualizován na základě výsledků dosažené v předchozích iteracích. Sleduje se společná sada metrik během celého životního cyklu projektu a slouží k včasnému varování projektu před problémy. Plánování projektu také zahrnuje komunikaci napříč týmy ohledně jejich časových požadavků.

3.3.1.2 Pochopení požadavků

Procesy a techniky se používají tak, aby výsledné řešení projektu obsahovalo všechny potřebné požadavky „businessu“. Požadavky jsou posuzovány a prioritizovány v průběhu celého životního cyklu projektu, aby byly poskytovány potřebné funkce s hodnotou.

Představení

Shromáždění prioritizovaných high-level požadavků na začátku projektu. Vyloučení těch s nízkou hodnotou. Agilní tým rozhodne o nejlepší úrovni dokumentace pro projekt. Zároveň agilní tým rozumí všem požadavkům zákazníka.

Rozvoj

Všechny požadavky jsou vyjádřeny a dokumentovány jako user stories. Podrobnost požadavků je větší u těch, které budou zpracovány dříve. Zpětná vazba o zákazníka je přijímána a shromažďována, jeho požadavky jsou přezkoumány a prioritizovány před každou iterací. V řešení nejsou zbytečné funkcionality a složitosti.,

Systematické zlepšení

Dochází k aktivnímu reprioritizaci požadavků v celém projektu. Shromažďování požadavků a stanovení priorit je provedeno pomocí standardizovaného procesu. Týmy jsou schopny zhodnotit jejich úspěšnost.

3.3.1.3 *Technické a návrhové normy*

Na projektu jsou implantovány techniky a standardy, které zajišťují vysokou kvalitu kódu a jednoduchost designu.

Představení

Jsou jasně stanoveny standardy kvality vývoje. Probíhá průběžné testování.

Rozvoj

Nefunkční požadavky jsou stanoveny na začátku životního cyklu projektu a jsou začleněny do návrhu i testování. Minimalizace kódu, který není určen pro produkci. Pokrytí kódu testy je průběžně sledováno. Spustitelné testy jsou psány před vývojem řešení samotného.

Systematické zlepšení

Refaktoring a neustálé testování kódu předchází neočekávaným chybám v produkci. Postupy vývoje jsou dokumentovány a lze je použít napříč různými projekty.

3.3.1.4 *Kadence*

Projekty jsou řízeny tak, aby nedocházelo k přetížení jednotlivých členů týmu.

Představení

Týmy provádějí odhady pracnosti a analýzu požadavků pro lepší určení pracovního zatížení v rámci iterací.

Rozvoj

Týmy provádějí odhad pracnosti pomocí historických dat a analogie z předchozích projektů.

Systematické zlepšení

Týmy zvyšují úroveň produktivity během celého životního cyklu projektu. Jsou zdokumentovány postupy odhadu pracnosti pro využití na dalších projektech.

3.3.1.5 *Dodávání funkcionalit*

Projekty jsou vyvíjeny iterativně, s včasným a pravidelným dodáváním funkčního softwaru během celého životního cyklu projektu.

Představení

Software je vyvíjen tak, že jeho funkčnost je dodávána v celém životním cyklu projektu.

Rozvoj

Kromě dodávání jednotlivých funkcionalit je potřeba se zaměřit také na dodání hodnoty projektu.

Systematické zlepšení

Software je vyvíjen iterativně se zaměřením na prioritizované požadavky.

3.3.2 Agilní tým

Druhou částí je zaměření se na agilitu týmu, které má 7 podsekcí.

3.3.2.1 *Složení týmu*

Při sestavování týmu je důležité se zaměřit správné rozdělení rolí v rámci týmu a jestli projekt zajistím z vlastní nebo cizích zdrojů.

Představení

Agilní týmy se organizují samy, takže členové týmu se sejdou a společně plánují a diskutují.

Rozvoj

Projektový manažer zde funguje jako koordinátor mezi týmem a stakeholdery.

Systematické zlepšení

Klíčoví členové týmu jsou plně zaměstnaní a oddaní projektu, ale zároveň dochází k duplikaci rolí na projektu, aby se snížila závislost na jednotlivých členech.

3.3.2.2 *Vedení týmu*

Vedoucí týmu jsou ztělesněním agilních praktik a principů a vedou ostatní členy procesem vývoje.

Představení

Vedoucí týmu jsou vybráni pro každý agilní projekt a rozumí principům agilního vývoje.

Rozvoj

Vedoucí týmu jsou zkušené agilní vývojáři a usnadňují proces komunikace napříč týmem.

Systematické zlepšení

Vedení týmu si předávají mezi sebou zkušené agilní vývojáři. Je kontrolováno dodržování agilních zásad.

3.3.2.3 Osvojení si agilních principů

Agilní týmy jsou motivované, spolupracují na řešení.

Představení

Členové týmu jsou vybíráni na základě předchozích zkušeností, kdy se osvědčili na jiných projektech.

Rozvoj

Členové týmu jsou vybíráni na základě prokazatelných znalostí agilních praktik, jsou otevřeni kritice a jsou flexibilní.

Systematické zlepšení

Existují procesy, které mapují agilní myšlení v rámci týmu. Členové týmu jsou vybíráni na základě jejich odbornosti a zkušeností s agilními projekty.

3.3.2.4 Rozvoj týmu

Členové týmu mají příležitost rozvíjet agilní dovednosti prostřednictvím formálních školení a koučování.

Představení

Na projektech se vyskytují agilní mentoři. Tito mentoři jsou dostupní i pro zákazníka.

Rozvoj

Všichni vývojáři prošli formálním agilním školením a přijaly tyto principy. Agilní principy jsou přijímány postupně, což pomáhá k lepší adaptaci na ně.

Systematické zlepšení

Všichni členové týmu (i stakeholderi, většinou zástupce zákazníka) se účastní retrospektivy. Znalosti jednotlivých členů jsou sdíleny mezi týmem. A existuje proces na postupné zavádění agilních metod.

3.3.2.5 *Sdílené vlastnictví a transparentnost*

Sdílené vlastnictví projektů s individuální odpovědností a otevřeností ke všem členům týmu.

Představení

Existuje tabule, která zobrazuje průběh projektu. Postup projektu je viditelný pro všechny.

Rozvoj

Členové týmu spolupracují na plnění jednotlivých úkolů. Tabule zobrazuje rozpracované požadavky.

Systematické zlepšení

Tabule je neustále aktualizovaná, obsahuje informace o úkolech a jejich provázanost na požadavky a aktuálního člena týmu, který je plní.

3.3.2.6 *Komunikace a spolupráce*

Týmům jsou poskytovány nástroje a procesy umožňující pravidelnou komunikaci napříč celým týmem.

Představení

Všichni členové týmu se účastní denních schůzek.

Rozvoj

Stakeholderi se také účastní denních schůzek. Členové týmu poskytují pravidelné informace o pokrocích projektu.

Systematické zlepšení

Problémy projektu jsou řešeny na denních schůzkách. Nové týmy jsou umisťovány do stejných prostor, pro lepší adaptaci a zvýšení společné synergie.

3.3.2.7 *Vize*

Tým má sdílenou projektovou strategii a rozumí požadavkům zákazníka.

Představení

Tým rozumí požadavkům a byl zasvěcen do projektové strategie.

Rozvoj

Agilní tým rozumí, jak realizovat projekt skrze agilní metody.

Systematické zlepšení

Členové týmu se zavázali k dodržování agilních metodik při realizaci projektu. Členové týmu znají priority požadavků.

3.3.3 Zapojení zúčastněných stran

Třetí částí je zapojení všech zúčastněných stran na projektu, které má 4 podsekcce.

3.3.3.1 *Zapojení projektového sponzora*

Sponzor projektu se zavazuje k použití agilních metod na projektu po celou dobu jeho existence.

Představení

IT je schopno sdělit přidanou hodnotu poskytovanou agilními metodikami sponzorům.

Rozvoj

Sponzoři projektu rozumí jejich roli a jsou angažovaní v rámci projektu.

Systematické zlepšení

Sponzor projektu je součástí agilního týmu a je zapojen do všech aktivit týmu.

3.3.3.2 *Zapojení zákazníka*

Jeden nebo více zástupců zákazníka se aktivně podílí na projektu.

Představení

Každý projekt má určené zástupce zákazníka.

Rozvoj

Zástupci zákazníka fungují jako most mezi zákazníkem a projektovým týmem.

Systematické zlepšení

Zástupci zákazníka jsou integrováni do projektových týmů, jsou jeho nedílnou součástí a účastní se všech aktivit na projektu. Zástupci zákazníka jsou odpovědní za výstupy a vedení projektu na straně zákazníka.

3.3.3.3 Účast koncového uživatele

Zástupci každého koncového uživatele by měli být zapojeni do celého životního cyklu projektu a měl by být s nimi konzultován.

Představení

Koncoví uživatelé dávají požadavky na funkcionalitu.

Rozvoj

Segmentace koncových uživatelů a kontinuální přijímání jejich prioritizovaných požadavků v rámci celého životního cyklu projektu.

Systematické zlepšení

Jmenovaní zástupci koncových uživatelů jsou integrováni do projektového týmu a jsou aktivně zapojeni do celého projektu.

3.3.3.4 Spolupráce napříč funkcemi

Použití procesů pro vhodné zapojení všech zúčastněných stran.

Představení

Projekty mezi sebou komunikují.

Rozvoj

Existuje transparentní způsob komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami projektu.

Systematické zlepšení

Na konci každé iteraci dochází k ukázce všech nových funkcionalit. Prezentují se jen ty důležité pro efektivní využití času všech zúčastněných stran.

3.3.4 Organizace a prostředí

Čtvrtou a poslední částí je organizace a prostředí, které má opět 4 podsekce.

3.3.4.1 *Přijmutí agilního konceptu*

Zaměstnanci na všech úrovních organizace rozumí agilním konceptům.

Představení

Celá organizace rozumí agilním konceptům.

Rozvoj

Všichni obchodní sponzoři rozumí agilním konceptům a hodnotám.

Systematické zlepšení

Vedení organizace i koncoví uživatelé rozumí konceptu agilního vývoje. Organizace prošla kulturní proměnou směrem k agilním metodikám.

3.3.4.2 *Organizace IT a podpora*

Zjednodušení organizační struktury a procesů.

Představení

Mezi managementem a agilními týmy panuje důvěra a dochází k příležitostným konzultacím mezi týmy.

Rozvoj

Je určen tým, který zodpovídá za rizika. Dochází k neustálému zlepšování. A existuje proces na základě, kterého dochází ke spolupráci mezi týmy.

Systematické zlepšení

Řízení IT dohlíží na proces neustálého zlepšování a sleduje pokrok. Kooperace mezi týmy probíhá v rámci celého životního cyklu projektu.

3.3.4.3 *Portfolio management*

Existují rámce a procesy správy, které určují optimální metodiku řízení projektů a jejich prioritizaci.

Představení

Pouze projekty, které jsou považovány za vhodné pro agilní řízení jsou řízeny agilně.

Rozvoj

Agilní vývoj je zvažován při všech nových projektech.

Systematické zlepšení

Agilní vývoj je upřednostňován u všech nových projektů.

3.3.4.4 Agilní nasazení

Agilní vývoj je používán v rámci celé organizace.

Představení

Malé množství týmů je školeny na agilní metody. A zpětná vazba od sponzora projektu je zaznamenávána na konci projektu.

Rozvoj

Na většině projektů jsou používány agilní metody. Většina týmů byla přeškoleny. A na konci projektu jsou hodnoceny kvalitativní a kvantitativní metriky úspěšnosti.

Systematické zlepšení

Většina nových projektů je dodávána skrze agilní metodiky. Všichni vývojáři jsou trénovaní a dokáží úspěšně používat agilní metodiky. Kvalitativní a kvantitativní metriky jsou sbírány v průběhu projektu a vyhodnoceny jsou na konci.

Veškeré informace v kapitole „3.3 Praktiky“ vycházely z metodiky Roadmap for Agile Success (Corporate Executive Board Company, 2012).

4 Pro jaké projekty/organizace je vhodný

Roadmap for Agile Success, je skvělým způsobem, jak dobře zorganizovat práci a dosáhnout agility rámci týmu i mezi týmy a v celé organizaci, ale je potřeba si ověřit, zdali ji opravdu potřebují, jak s touto metodikou správně pracovat a nepracovat.

Roadmap je vhodná pro všechny velikosti projektů.

Dalším aspektem, který je často v rámci Roadmap zmiňovaný je prioritizace požadavků a proměnlivost požadavků od zákazníka a rozpracovaná práce (Corporate Executive Board Company, 2012).

Roadmap může pomoci sloučit pohledy různých týmů na produktovou vizi a zefektivnit, tedy zlepšit jejich komunikaci. A komunikace je v rámci agilních týmů velmi důležitá.

A v neposlední řadě, pokud chci zavést agilní metodiky na projektu, musí tyto metodiky znát a používat i zákazník a sponzor projektu (Corporate Executive Board Company, 2012).

5 Data z průzkumů

Žádná data z průzkumů vztahující se k této metodice již nejsou k dispozici. Metodika byla aktivní okolo roku 2012.

Gartnerovi kvadranty neoperují ani s touto metodikou, ani se společnostmi Corporate Executive Board Company nebo Emergn Limited.

6 Reference

Jedinou referenci podává společnost Cast Software (2020), jakožto poskytovatel konzultací k metodice Roadmap for Agile Success.

7 Případové studie

Nejsou k dispozici žádné případové studie použití této metodiky. Pouze na začátku práce bylo zmíněno krátké porovnání s metodikou CMMI, která je proti této metodice velmi rigorózní.

Právě kvůli neohebnosti CMMI vznikla Roadmap for Agile Success. Tato neohebnost způsobovala problémy v rámci hodnocení agility (týmů, podniků a postupů), protože popírala principy flexibility a přizpůsobení se novým požadavkům, které jsou pro agilní metodiky tak vlastní, proto vznikla Roadmap, která hodnotí agilitu ve 4 klíčových oblastech (dle kapitoly 3.1, resp. 3.3.).

8 Závěr

Na začátku této práce byly shrnuty základní principy agilních metodik a vysvětlil jejich škálovatelnost. Uvedl jsem obecné informace o metodice, vysvětlil jsem důvod vzniku této metodiky a její základní popis, podmínky pro její použití, pro koho je metodika vhodná a jak ji použít. Zdůraznil jsem v této práci i fakt, že metodika má dvě části: jednu, která hodnotí přijetí agilních praktik ve společnosti, a druhou, která se věnuje postupu a přijetí agilních principů v rámci organizace.

V neposlední řadě je také potřeba zmínit, že metodika byla velmi aktivní v době svého vzniku okolo roku 2012, ale poté o ní již mnoho informací není.

Cíl, kterým bylo zanalyzovat a popsat metodiku v českém jazyce, byl splněn.

9 Požadovaná struktura

Pro shrnutí je požadovaná struktura umístěna na závěr semestrální práce.

9.1 Základní zdroje

ADAMOPOULOS, Alex. Roadmap for Agile Success. Emergn [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.emergn.com/blog/roadmap-for-agile-success/>

ADAMOPOULOS, Alex. Roadmap for agile success: An initiative to implement agile more broadly needs to have a roadmap. Emergn [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.emergn.com/thought-papers/roadmap-for-agile-success/>

CORPORATE EXECUTIVE BOARD COMPANY(CEB), 2012. Roadmap for Agile Success: Emergn-AEC_CEB-Agile-Maturity-Model.pdf

Roadmap for Agile Success. ColabPro [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://colabpro.com/roadmap-for-agile-success/>

9.2 Web rámce

<https://www.emergn.com/blog/roadmap-for-agile-success/>

9.3 Rok vzniku

Představena v roce **2012**.

9.4 Autoři

Vyvinuto společností **Corporate Executive Board Company** (CEB) za spolupráce s **Emergn Limited** (Roadmap for Agile Success, 2020).

9.5 Kategorizace metodiky dle Horlach et al.

Dle Bettiny Horlach a kolektivu z Hamburské univerzity (2018) se metodika nachází ve skupině *Transformation Focus*, je tedy ve skupině metodik zaměřených na přeměnu (transformaci) a v podskupině *Transformation Progress*, která je zaměřena na postup přeměny ve smyslu, v jakém stádiu či fázi přeměny se daná společnost, nebo tým, nebo projekt nachází.

Hodnotí společnosti, pokud jde o jejich stav transformace směrem k organizační agilitě (Horlach et al., 2018).

9.6 Role (pro koho je metodika určena)

Product Owner, Product Manager a Scrum Master a stakeholderi (členové týmu, zákazník a sponzor)

9.7 Praktiky (jak použít Roadmap)

4 výše popsané části (Agilní provedení projektu, agilní tým, zapojení zúčastněných stran, organizace a prostředí) a v rámci nich jejich podseky a v rámci podsekci 3 kategorie (představení, rozvoj a systematické zlepšení) v nich jsou popsané činnosti a stavy, jichž by měla organizace nabývat, pokud se chce stát agilní.

9.8 Reference

Společnosti CEB uvádí na svých stránkách použití ve stovkách společností, ale jedinou, kterou jsem dohledal byla společnost Cast Software (2020).

9.9 Případové studie

Krátké srovnání s CMMI. (kapitola 3.1 resp. 7)

9.10 Pro jaké projekty/organizace je vhodný

Pro jakoukoliv velikost týmu či organizace i pro velmi velké projekty nebo týmy, kde je hodně priorit a paralelních projektů a časté a nepřehledné změny.

Zdroje

ADAMOPOULOS, Alex, 2020. Roadmap for Agile Success. Emergn [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.emergn.com/blog/roadmap-for-agile-success/>

ADAMOPOULOS, Alex, 2020. Roadmap for agile success: An initiative to implement agile more broadly needs to have a roadmap. Emergn [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.emergn.com/thought-papers/roadmap-for-agile-success/>

BECK, Kent, Mike BEEDLE, Arie VAN BENNEKUM a et al., 2001. Manifest Agilního vývoje software [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

BRUCKNER, Tomáš, BUCHALCEVOVÁ, Alena, 2012. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN isbn978-80-247-4153-6.

BUCHALCEVOVÁ, Alena, 2018. Zlepšování procesů při budování informačních systémů. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2235-7.

CAST SOFTWARE, 2020. Agile Transformation Roadmap. Cast Software [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.castsoftware.com/research-labs/agile-transformation-roadmap>

COBB, Chuck, 2020. What is Agile? How Would You Define Agile? What Does Agile Mean? Managedagile [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://managedagile.com/what-is-agile-what-does-it-really-mean/>

COLABPRO, 2020. Roadmap for Agile Success. ColabPro [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://colabpro.com/roadmap-for-agile-success/>

CORPORATE EXECUTIVE BOARD COMPANY(CEB), 2012. Roadmap for Agile Success: Emergn-AEC_CEB-Agile-Maturity-Model.pdf

HORLACH, Bettina, BÖHMANN Tilo, SCHIRMER Ingrid, DREWS Paul, 2018. "IT Governance in Scaling Agile Frameworks." Pp. 1789–1800 in Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI).

JUSTMIND, 2020. What is an agile roadmap? Product development tips. Prototypr.io [online]. [cit. 2020-0311]. Dostupné z: <https://blog.prototypr.io/what-is-an-agile-roadmap-product-development-tips3d81fcb59c88>

WIKISOFIA, 2020. Agilní metody projektování. Principy, role, organizace, nástroje. Wikisofia [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Agiln%C3%AD_metody_projektov%C3%A1n%C3%AD._Principy,_role,_organizace,_n%C3%A1stroje