



Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3

AGILNÍ PRŮZKUMY S. AMBLERA

Semestrální práce

Wypracovali

Bc. Ľudovít Bielik, xbiet02

Bc. David Kolínek, xkold16

Bc. Jana Nová, novj11

Bc. Filip Velemínský, xvelf00

Bc. Marek Vondrouš, xvonm27

Předmět

4IT421 - Zlepšování procesů budování IS

Vyučující

doc. Ing. Alena Buchalceová, Ph. D

Školní rok

LS 2014/2015

Obsah

1	Úvod	4
1.1	Proč je vhodné se tématem zabývat?	4
1.2	Cíle	4
1.3	Zvolený přístup	4
2	Základní principy agilního vývoje	5
3	Rozdělení Amblerových průzkumů	6
3.1	Obecné informace o průzkumech	6
3.2	Stručný popis jednotlivých kategorií	6
4	Detailní pohled na vybrané agilní průzkumy	9
4.1	Scrum Certification Survey / Certifikace SCRUM	9
4.2	Agile Outsourcing / Outsourcování a agilní vývoj	12
4.3	Agile Teams / Agilní týmy	15
4.4	Testování v agilu	17
4.5	Agile Practices / Využívání jednotlivých agilních praktik	18
4.6	Agile Project Types / Typy agilních projektů	20
4.7	Agile Project Success Rates / Úspěšnosti agilních projektů	21
5	Srovnání v čase	22
5.1	Agile project initiation / Zahájení agilního projektu	22
5.2	Agile state of the art / Nejlepší přístupy k agilitě	24
5.2.1	Nejlepší přístupy k agilitě 2010	24
5.2.2	Nejlepší přístupy k agilitě 2011	26
5.3	How agile are you? / Jak agilní jste?	28
5.4	Agile Adoption Rate / Míra přijetí agilních přístupů	34
5.4.1	Míra přijetí agilních přístupů - Březen 2006	34
5.4.2	Míra přijetí agilních přístupů - Březen 2007	37
5.4.3	Míra přijetí agilních přístupů - Únor 2008	39
5.4.4	Míra přijetí agilních přístupů - 2014	42
5.4.5	Srovnání	43
6	Vyjádření S. Amblera k jeho agilním průzkumům	45
7	Závěr	46
8	Zdroje	47
	Seznam tabulek	48
	Seznam grafů	48
A.	E-mailová komunikace s panem Amblerem	50

Abstrakt

Práce pojednává o základních principech agilního vývoje. Popisuje jeho historii, vývoj v čase a v neposlední řadě se zabývá základními principy agilního vývoje.

Nejobsáhlejší část práce tvoří popis průzkumů Scotta Amblera zaměřených právě na agilní vývoj. Průzkumy, které byly prováděny opakovaně, jsou vždy seskupeny dohromady, aby bylo na první pohled patrné, jak se změnil přístup k danému problému či přístupu/praktice v čase. Díky tomuto srovnání je velice snadné pozorovat trend agilního vývoje.

Vybrané průzkumy, které proběhly pouze jednou, jsou detailně popsány v samostatné kapitole.

Klíčová slova

agilní vývoj, scrum, ambler, metodika, průzkum

1 Úvod

1.1 Proč je vhodné se tématem zabývat?

Průzkumy pana Amblera často nejsou příliš srozumitelné a vyhledat správnou interpretaci je často otázkou klidně i několika hodin. Je proto důležité výsledky průzkumů sjednotit a podat je takovou formou, která bude pro čtenáře srozumitelná. Průzkumy opakující se v čase navíc nemají srovnání, které by ukázalo, jaký je vývoj v čase. I tím se tato práce zabývá

1.2 Cíle

Cílem této práce je srovnat agilní průzkumy Scotta Amblera v čase a zpracovat je takovým způsobem, aby se v nich čtenář dokázal snadno orientovat. Pro lepší pochopení je sekundárním cílem také přeložit vybrané grafy do českého jazyka.

1.3 Zvolený přístup

Nejprve jsou v práci ukázány průzkumy, které byly provedeny pouze v jednom roce. Následně jsou více rozebrány průzkumy, které byly v čase zopakovány a pokud to bylo možné, jsou také srovnány přehledně v jednom grafu. Všechny průzkumy byly popsány a přeloženy do českého jazyka.

2 Základní principy agilního vývoje

Agilní metodiky vznikaly od druhé poloviny 90. let a prosazují myšlenku, že jedinou cestou, jak prověřit správnost navrženého systému, je vyvinout jej (nebo jeho část) co nejrychleji, předložit zákazníkovi a na základě zpětné vazby jej upravit. Každá z agilních metodik je svým způsobem specifická, ale všechny jsou postaveny na stejných principech a hodnotách (BUCHALCEVOVÁ, 2005).

Dle manifestu agilního vývoje by se měla dávat přednost (FOWLER & HIGHSMITH, 2001):

- Individualitám a komunikaci před procesy a nástroji,
- provozu schopnému software před obsažnou dokumentací,
- spolupráci se zákazníkem před sjednáváním kontraktu,
- reakci na změnu před plněním plánu.

Agilní metodiky obvykle využívají malé a středně velké týmy vytvářející software, u kterého se mohou rychle měnit jeho požadavky. Předpokládá se, že členové týmu budou na jednom místě, typicky se jedná o méně než 10 členů (COMPUTER, 2001).

Některé z principů agilního vývoje (MARTIN, 2003):

- Nejvyšší prioritou je uspokojit zákazníka skrze časně a nepřetržité dodávky softwaru
- Připravenost na změnu požadavků i v pozdějších fázích vývoje
- Zákazník a vývojář denně na projektu spolupracují
- Nejefektivnější metodou předávání informací je verbální komunikace
- Hlavním měřítkem pokroku projektu je funkční software
- Důraz na kvalitu, což vede i k vyšší rychlosti
- Výběr nejjednodušší cesty k dosažení cíle projektu
- Odpovědnost není na jednom člověku, ale na celém týmu
- Neustálý vývoj organizace, pravidel a konvencí týmu k dosažení maximální efektivity

3 Rozdělení Amblerových průzkumů

3.1 Obecné informace o průzkumech

Agilní průzkumy jsou těmi nejčastějšími, kterými se Scott Ambler zabývá. Pokrývají celou oblast agilního vývoje, od agilních týmů, přes úspěšnost projektů, až po průzkumy zabývajícími se samotnou implementací agilního vývoje.

O průzkumech dává Scott Ambler vědět nejčastěji skrze Twitter a LinkedIn, dále samozřejmě skrze webový portál <http://www.amblysoft.com>. Některé z průzkumů jsou také propagovány na nejrůznějších internetových fórech a skrze e-mail.

Největším plusem většiny těchto agilních průzkumů je, že nejde jen o jednorázové záležitosti. Mnohem častěji jsou totiž průzkumy opakovány s minimálně ročním odstupem, díky čemuž se dá snadno zjistit, jaký je vývoj v čase a jak to vlastně ve skutečnosti s agilním přístupem vypadá.

Nejčastějšími respondenty jsou samotní projektoví manažeři, kteří se s různými druhy vývoje setkávají velice často, a proto jsou těmi nejpopovolanějšími lidmi, od kterých lze získat informace. Většina respondentů má navíc přes 10 let praxi v IT a ve velkých IT společnostech, což opět přidává na vypovídací hodnotě průzkumů. Nejčastějšími respondenty jsou pracovníci žijící v Severní Americe, obvykle až 50% podílem. Druhá nejpočetnější skupina pracovníků poté pochází z Evropy.

Každý samostatný průzkum se pohybuje v řádech stovek respondentů, díky čemuž můžeme tvrdit, že výsledky je možné k danému okamžiku brát jako velmi dobře vypovídající o stavu agilního vývoje ve světě.

3.2 Stručný popis jednotlivých kategorií

Jak bylo zmíněno výše, velké procento agilních průzkumů je opakováno minimálně jednou za rok. Právě těmto průzkumům se věnuje tato podkapitola, kde bude každá kategorie stručně popsána i s jejími cíli.

Certification Survey / Scrum certifikace

Do této kategorie spadají výzkumy, které se zaměřují na verifikaci agilních či SCRUM metodik. První průzkum z roku 2009 se zaměřuje na vnímání veřejnosti daných certifikátů a následný průzkum z roku 2010 už cílí spíše na to, proč si lidé certifikáty pořizují a jak je následně využívají.

Agile adoption rate surveys / Průzkum přijetí agilních přístupů

Tento průzkum analyzuje rychlost a efektivitu přizpůsobení Agilním metodám řízení projektů oproti starším zaběhlým metodám (SCRUM, ...) ve firmách. Průzkumy se každým rokem specializovali více na určitou skupinu firem. Spektrum společností bylo obrovské. Průzkum

probíhal bez rozdílu velikostí či větších zkušeností s agilními metodami, až po firmy, které se na agilní metody výrazně zaměřili.

Každý průzkum byl vždy specifický.

Výstup prvního z roku 2006 měl udávat, kolik firem, ze zúčastněných se touto problematikou vůbec zabývá a které ne. A jaké agilní metody využívají.

Výstup druhého z roku 2007 se zabýval podstatně menším spektrem firem a výstupem bylo kolik agilních projektů skončilo celkově úspěchem alespoň na 75 % projektu.

Výstup třetího z roku 2008 nám ukazuje o kolik se díky těmto projektům celkově zvýšila efektivita a produktivita práce ve společnostech.

Průzkumy se tak nedají zcela porovnat v čase, jelikož metriky výstupů sledují podobné ne však stejné vlastnosti. Průzkumy se spíše doplňují s vývojem a pokrokem firem.

Závěrem můžeme říci, že použití agilních metod bylo překvapivě velice úspěšné a všechny agilní projekty byly z 80 % dokončeny s úspěšností alespoň 75 %. Ve většině případů to závisí na stavu, jak společnost přijala agilní řízení napříč celou společností.

Agile Practices / Využívání jednotlivých agilních praktik

Tato kategorie průzkumů se zaměřuje na to, jaké agilní metodiky a praktiky se ve firmách nejčastěji používají a uvádí jednotlivé důvody, proč jsou praktiky vhodné či nikoli. Kategorie se také hodně zaměřuje na to, jak je obtížné se dané praktiky naučit.

Agile project initiation / Zahájení agilního projektu

Jak již název kategorie napovídá, jedná se o průzkum počátku agilních projektů. Tento průzkum byl poprvé proveden v roce 2009, podruhé po 4 letech, ve 2013. Hlavním cílem bylo zjistit, co agilní týmy dělají a jak dlouho se zdržují v zahajovací fázi projektu.

Agile state of the art / Nejlepší přístupy k agilitě

Jedná se o kategorii, kterou je poměrně těžké za jednotlivé roky srovnávat. Zopakována byla s ročním odstupem, v letech 2010 a 2011. Jejím cílem bylo v roce 2010 srovnat agilní týmy a týmy, které agilitu implementují či ji vůbec nevyužívají, a to za použití několika různých kritérií.

O rok později šlo o zjištění, které strategie pro implementaci agilních přístupů jsou ty nejlepší.

Agile Teams / Agilní týmy

Tyto průzkumy nám ukazují pohled do agilních týmů z hlediska geografického rozložení týmů, velikosti týmů, frekvence a způsob interakce se stakeholdery. Dále průzkum ukazuje, s jakými neagilními týmy musely agilní týmy nejčastěji spolupracovat. Průzkumy byly realizovány v roce 2011.

Agility at Scale Survey Results / Rozsahy v Agilu

V těchto výzkumech autor uvádí například průzkum z roku 2009, který shrnuje, proč některé z organizací si stále neosvojili agilní strategie. Dále zde zavádí jakési další podkategorie průzkumů jako například: geografická distribuce, složitost projektů, potřeba kontroly v podobě různých ISO či nařízení státu, velikost týmů a další. U každé této podkategorie zkoumá úspěšnost/neúspěšnost agilních projektů.

How agile are you? / Jak agilní jste?

Jedná se o kategorii průzkumů, která byla zopakována s tříletým odstupem, přesněji v letech 2010 a 2013. Cílem bylo zjištění, zdali agilní týmy skutečně agilní jsou, tedy jestli dodržují 5 základních kritérií:

- Dodává tým hodnotu?
- Validuje tým svou vlastní práci?
- Pracuje tým se zainteresovanými stranami?
- Organizuje tým vlastní práci?
- Zlepšuje tým své vlastní procesy?

Každé toto kritérium je zvlášť rozebráno s různými možnostmi jeho naplnění. Kategorie je ovšem vylepšena ještě tím, že jsou tato kritéria porovnána jak mezi týmy, které agilitu právě implementují, tak mezi týmy, které o sobě již tvrdí, že agilní jsou.

4 Detailní pohled na vybrané agilní průzkumy

Tato kapitola slouží k popisu průzkumů Scotta Amblera, které ovšem nebyly zopakovány v čase a nenabízí se tedy srovnání za různé roky.

4.1 Scrum Certification Survey / Certifikace SCRUM

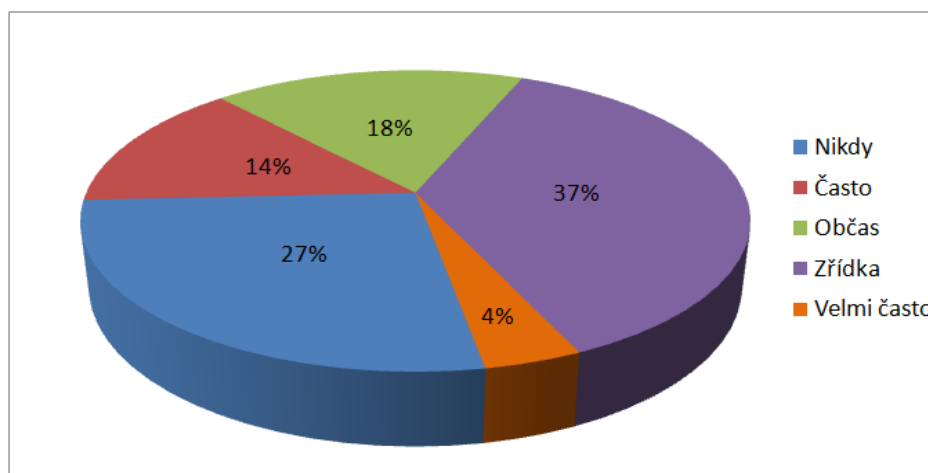
Tento průzkum se věnoval certifikaci Scrum, přesněji kurzu CSM (Certified Scrum Master) a proběhl v roce 2010. Cílem bylo zjistit, jak se lidé cítí a co si myslí o této certifikaci.

O CSM kurzu

Kurz je vždy školen CST, tedy certifikovaným Scrum trenérem. Jedná se o nejznámější kurz agilního a Scrum světa. Zaštitěn je Scrum Alliance.

Certified Scrum Master kurz není ovšem jen o projití celého Scrum procesu a jeho artefaktů, ale také o ukázání rozdílných přístupů.

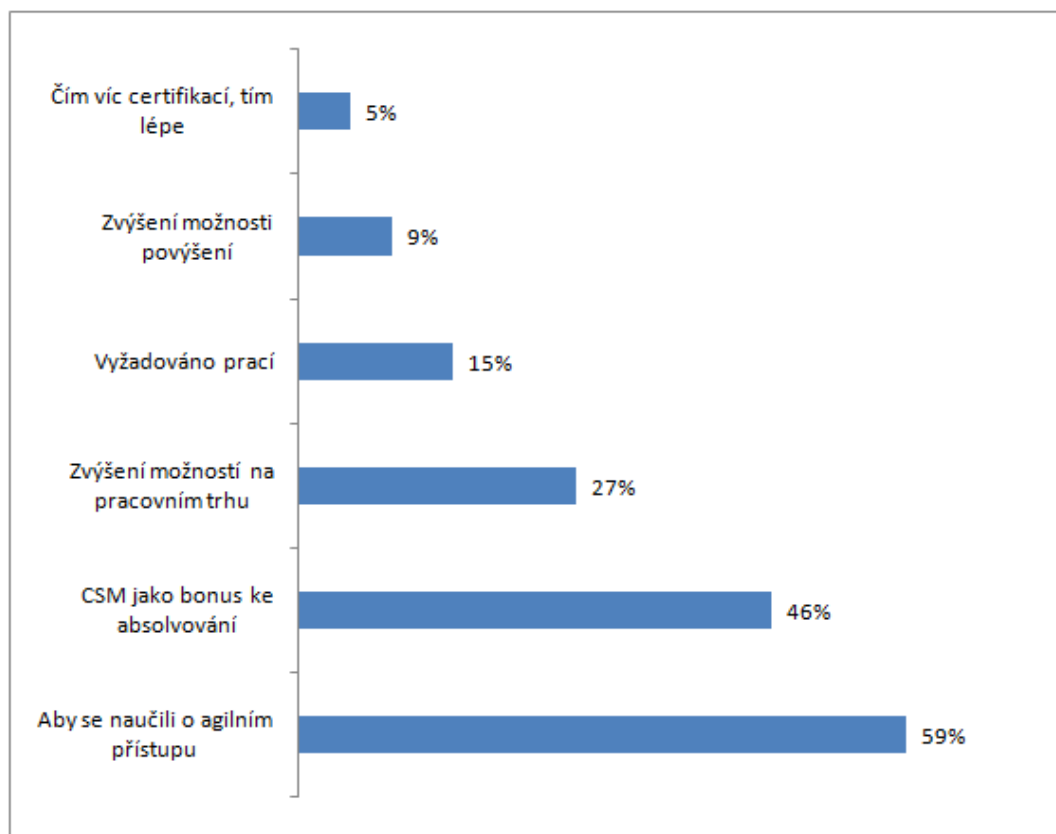
Jak často lidé uvádějí, že získali certifikaci CSM?



Graf 5.2.1-1 Jak často lidé uvádějí, že získali certifikaci CSM

Graf 5.2.1-1 dává poměrně silně znát, že lidé obvykle vůbec nezmiňují, že jsou certifikovanými Scrum Mastery. Jak ukazuje hned následující Graf 5.2.1-2, je to zejména důvodem, z jakého si lidé kurz dělají.

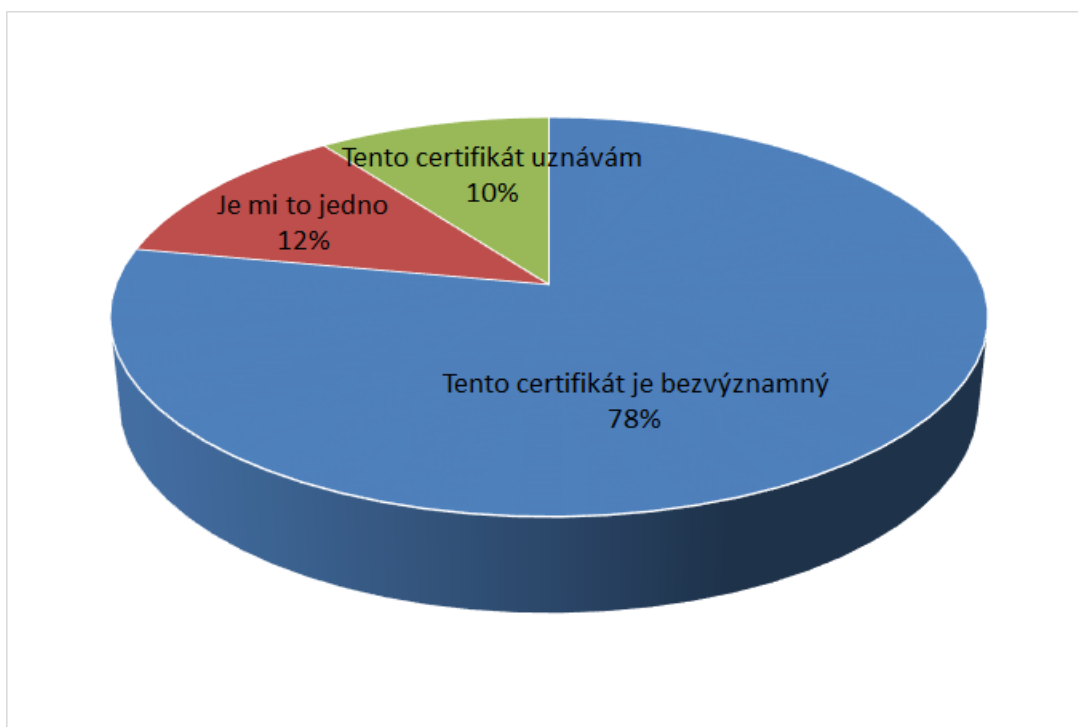
Z jakého důvodu si lidé dělají kurz CSM?



Graf 5.2.1-2 Proč si lidé dělají kurz CSM

Graf 5.2.1-2 ukazuje, že kurz CSM je nejčastěji spíše považován za *zlepšení znalostí o agilním přístupu*, nežli s cílem získat certifikaci jako takovou. Ta je spíše brána jako *bonus*. Dalším častým důvodem je poté *zvýšení šancí na pracovním trhu*. I hned další průzkum ukazuje, že certifikát skutečně není brán jako příliš významný.

Názory absolventů kurzu CSM

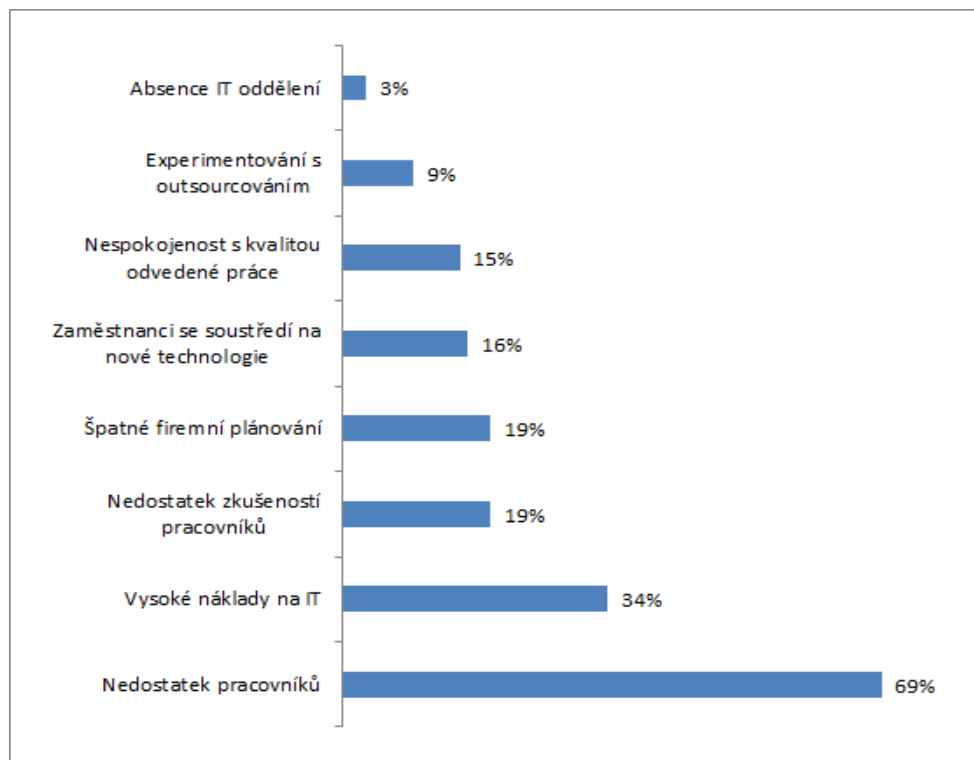


Graf 5.2.1-3 Co si myslíte o získání certifikátu po absolvování dvoudenního školení?

Velice zajímavé zjištění přináší průzkum z roku 2009, který zjišťoval, jestli lidé tento certifikát vůbec uznávají a jaký na něho mají názor. Z průzkumu je patrné, že společnost tento certifikát neuznává a považuje ho za bezvýznamný. Zjištění koresponduje s výsledky předchozích průzkumů a potvrzuje fakt, že lidé si tento certifikát dělají spíše pro rozšíření vlastních znalostí.

4.2 Agile Outsourcing / Outsourcování a agilní vývoj

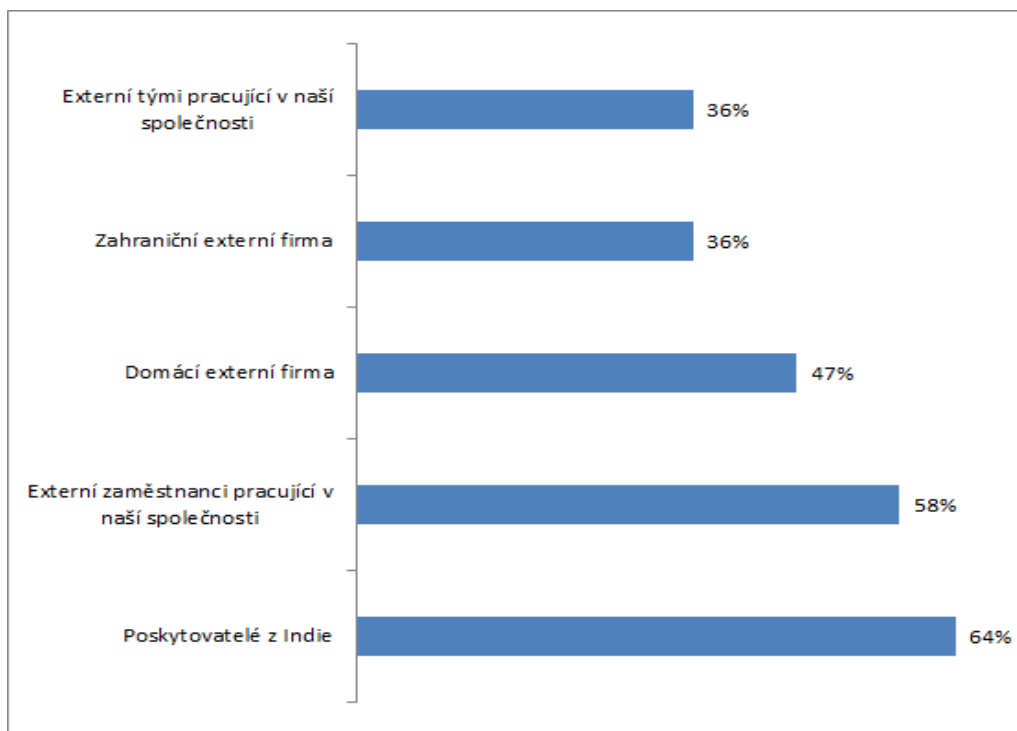
Tento průzkum se zabýval spojením agilního přístupu k vývoji a outsourcingu. Z výsledků kurzů je možné odvodit, proč týmy outsourcingu využívají a jak s ním jsou spokojeni.



Graf 5.2.1-1 Jaké jsou důvody k outsourcingu ve vaší společnosti?

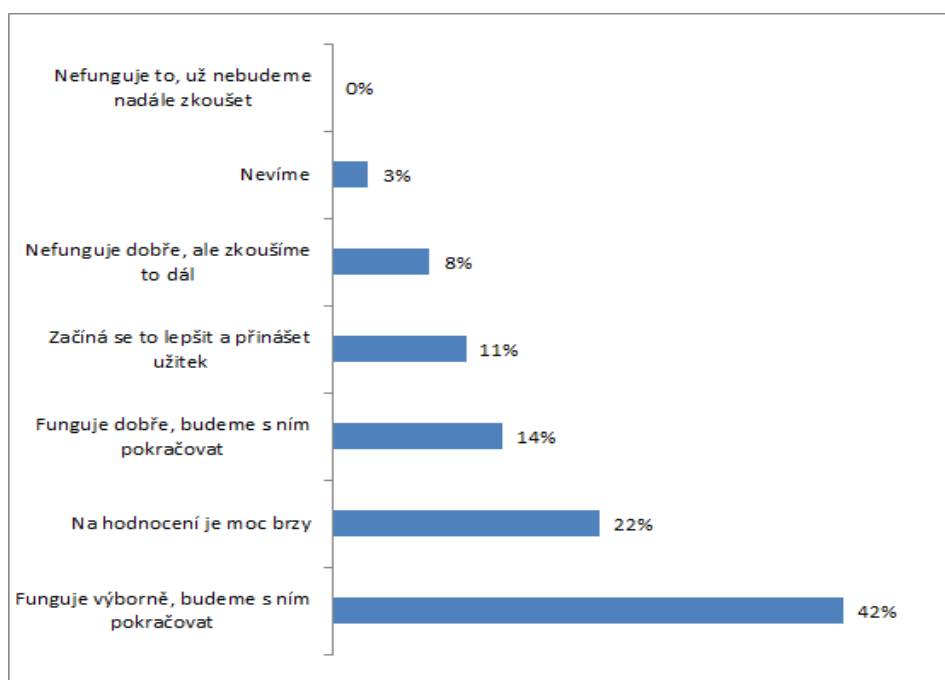
Graf 5.2.1-1 ukazuje, že největším důvodem pro outsourcing je jednoznačně nedostatek pracovníků, uvedlo tak více jak $\frac{2}{3}$ dotázaných. Za důležitý můžeme ještě uvažovat fakt, že 34 % respondentů uvedlo, že je k outsourcingu vedou vysoké náklady na in-house vývoj.

Velice zajímavým zjištěním také je, že každý pátý dotázaný uvádí, že důvod k outsourcingu je nedostatek znalostí pracovníků společnosti. Spojíme-li zjištění, že nejčastějším důvodem je nedostatek pracovníků a pětina respondentu uvedla, že také nedostatek kvalifikace pracovníků, tak z toho můžeme jednoznačně usoudit, že největší problém je na straně zaměstnanců společnosti, což nutí společnost k outsourcingu.



Graf 5.2.1-2 Jaký způsob outsourcování využíváte?

Průzkum znázorněný na Graf 5.2.1-2 už tak jednoznačný závěr nepřinesl. Způsoby, jak firmy outsourcing využívají, se poměrně liší. Jediné, co z grafu můžeme usoudit, je fakt, že zhruba v polovině případů externí tým (či samotní zaměstnanci) pracují in-house ve firmě a v polovině pracují externě, mimo společnost. Vzhledem k tomu, že si respondenti mohli vybrat více správných odpovědí, není součet roven 100 % a je tedy nemožné přesně určit, jaké je rozložení.



Graf 5.2.1-3 Jak jste s outsourcováním spokojeni?

Velice důležité zjištění přináší Graf 5.2.1-3. Žádný z dotázaných respondentů nemá s outsourcingem natolik špatné zkušenosti, že by ho už nechtěl nikdy vyzkoušet. Několik respondentů sice uvádí, že s outsourcingem mají špatné zkušenosti, ale i tak jsou ochotni to nadále zkoušet. Téměř většina respondentů (80 %) ovšem uvádí, že jejich zkušenosti s outsourcingem jsou pozitivní a budou v něm nadále pokračovat.

4.3 Agile Teams / Agilní týmy

Tento průzkum se realizoval v květnu roku 2011. Zúčastnilo se jej 82 respondentů.

Cílem bylo zjistit od agilních vývojářů, jak je jejich tým složen geograficky, jakou má velikost a jakým způsobem interagují se stakeholdery.

Velikost týmů:

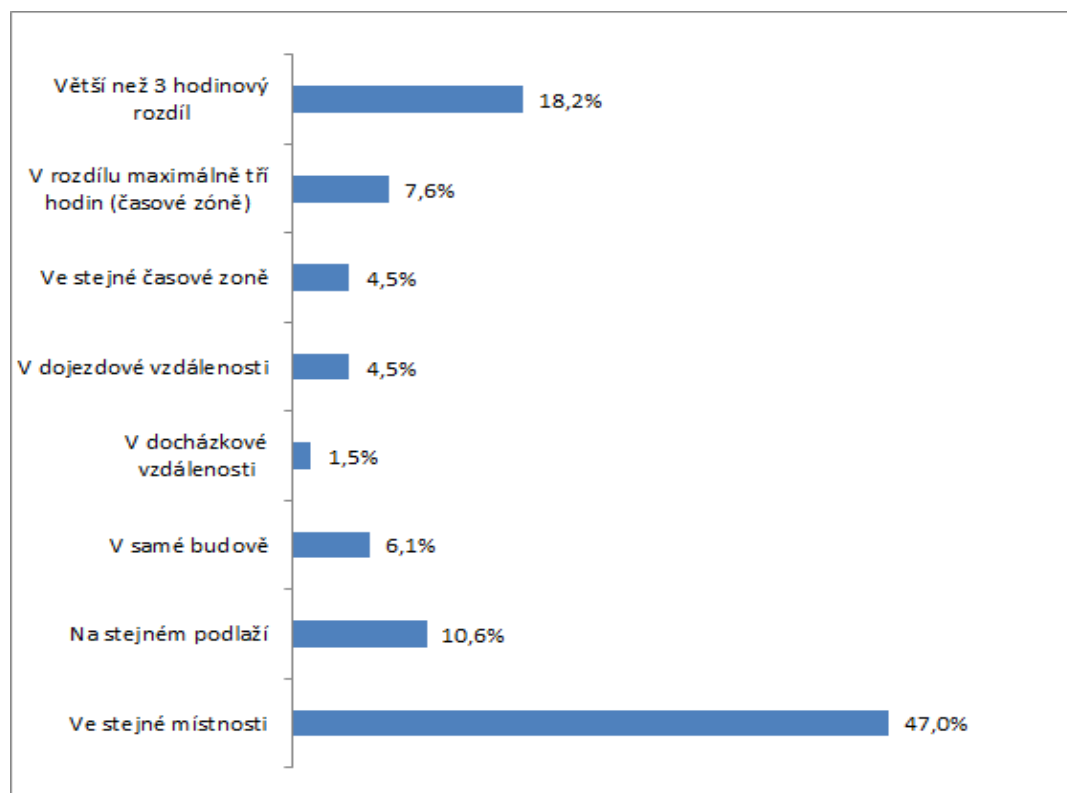
Jedním z dílčích cílů průzkumu bylo zjistit velikost týmu včetně všech IT pracovníků, product ownerů i projektových manažerů. Ukázalo se, že průměrná velikost týmu je 17 členů. Ovšem pokud se z výsledků očistily velké týmy (pro odstranění zkreslení výsledků) nad 100 lidí, tak vyšla průměrná velikost týmu 10 členů. Přibližně 2 % uvedla velikost týmu nad 250 lidí a další 2 % mezi 100 - 250.

Vidíme tedy, že i velké týmy dokáží pracovat agilně.

Umístění týmů:

Tento průzkum mapuje, jak jsou rozmístěni jednotliví členové týmu (v jaké vzdálenosti od sebe).

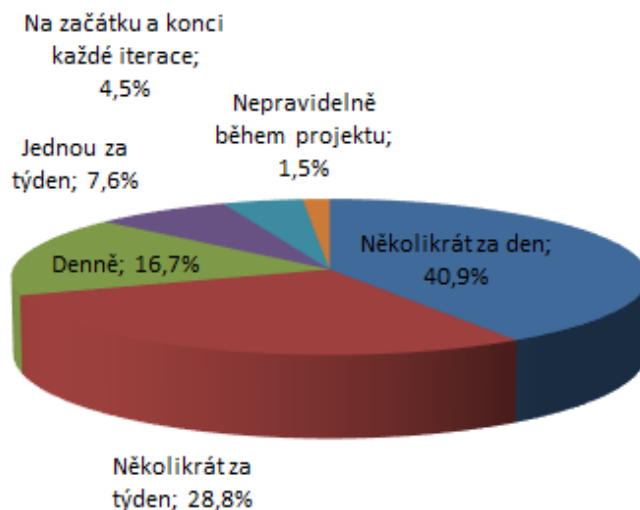
Téměř 50 % všech členů týmu je rozmístěno ve stejné místnosti. 23 % poblíž - budova, patro, kampus. Dohromady 30 % případů má umístění jednotlivých členů rozloženo po různých časových pásmech.



Graf 5.2.1-1 geografické rozložení agilních týmů

Frekvence komunikace týmů a stakeholderů.

Průzkum ukázal, že 58 % agilních týmů komunikuje ohledně projektu denně se stakeholdery. 36 % alespoň jednou týdně.



Graf 5.2.1-2 komunikace týmů a stakeholderů

Způsob komunikace stakeholders s agilním vývojovým týmem.

V této otázce bylo možné zvolit více možností.

Drtivá většina komunikace probíhá přes email (85 %) nebo osobně (83 %). Případně na konci iterací při předvedení demo. Nejméně je pro tyto účely využívána videokonference - 33 %.

Další způsoby, které byly uvedeny: audio konference, online chat, prezentace atd.

4.4 Testování v agilu

Tento průzkum byl proveden v r. 2012 a cílem bylo zjistit, jakým způsobem testují agilní týmy.

Akceptační testování:

- Většina týmů nějakým způsobem testuje
- Test driven development dělá jen málo - 9 % týmů - Ambler zmiňuje, že příčina takhle malého počtu test driven developmentu může být to, že tento přístup vyžaduje velkou disciplínu a hlubší znalosti kódu
- Paralelní nezávislé testování je stále populárnější než "test first" přístupy
- 38 % týmu testuje alespoň v rámci iterace

Vývojářské testování:

- na úrovni vývoje je mnohem častější test first přístup (25 %)
- test after je ale mnohem častější: celkem 52 %

Největší překážky při osvojování přístupů agilního testování:

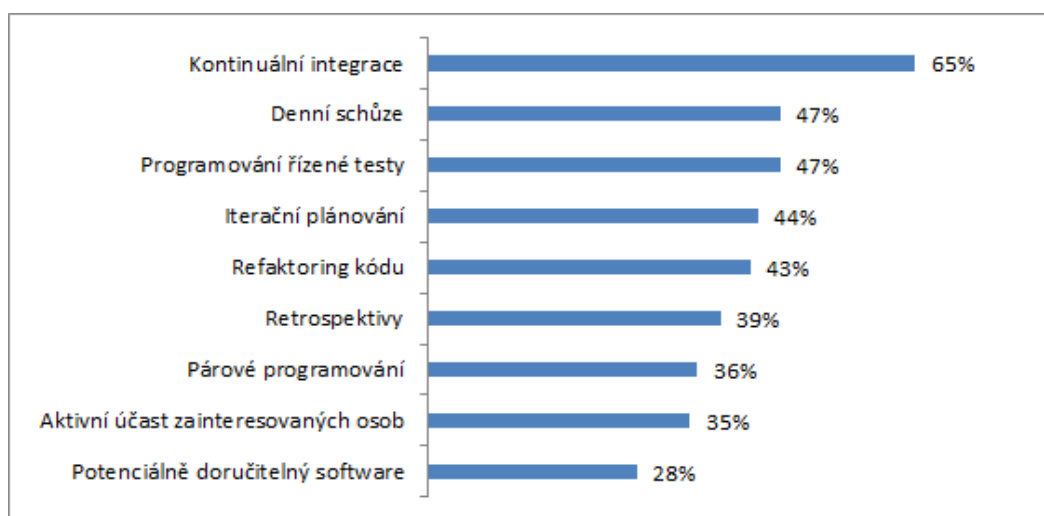
- stihnout všechny testy během sprintu, iterací (50 %)
- osvojení si TDD přístupu
- zapojení stakeholderů do testování
- donucení vývojářů, aby testovali svůj vlastní kód

4.5 Agile Practices / Využívání jednotlivých agilních praktik

Průzkum z června 2009, byl oznámen skrz několik mailových odběrů včetně Extreme Programming (XP), Test-Driven Development (TDD), Scrum Development a dalších. Cílem bylo porovnat skutečnou činnost agilních vývojářů s teoriemi agilního vývoje, které jsou aktuálně diskutovány.

Průzkum měl 132 respondentů, z toho 31 % vývojáři, 48 % pracuje v managementu nebo vedoucích pozicích. 43 % mělo 10 - 20 let zkušeností s IT, 29 % mělo více než 20 let zkušeností. S agilním vývojem má poté zkušenosti 27 % 3 - 4 roky a 39 % více než 5 let.

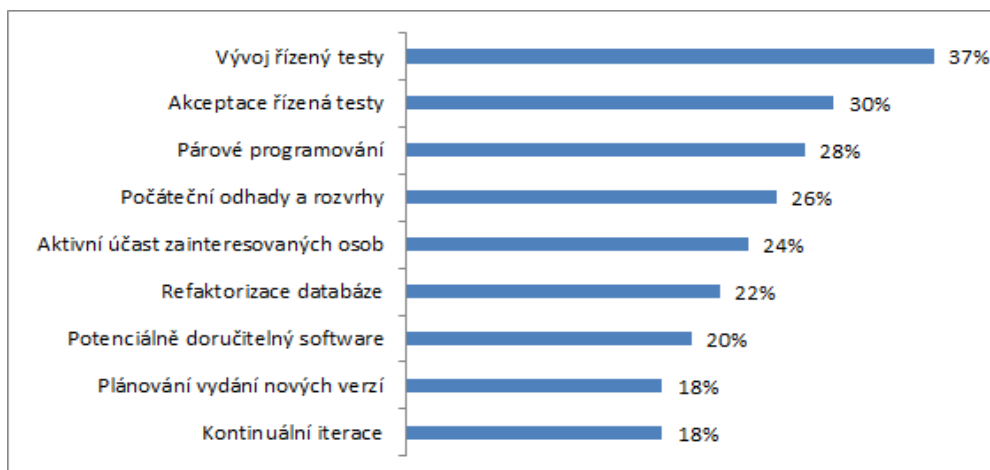
Efektivní agilní praktiky



Graf 5.2.1-1 Nejeфекtivnější agilní praktiky

Agilní praktiky lehké a těžké k naučení

Nejlépe vyšla denní schůze, u které se toho ani není třeba moc učit, jde spíše o zaběhlou rutinu, kterou je třeba dodržovat. Další postupy již dopadly velmi vyrovnaně, například: kontinuální integrace, retrospektivy, iterační demo verze a iterační plánování. Na následujícím grafu je možné vidět agilní praktiky naopak k naučení náročné. Výsledky jsou opět poměrně vyrovnané a vesměs se jedná především o osobní preference.



Graf 5.2.1-2 Agilní praktiky těžké k naučení

Agilní postupy, které byly vyzkoušeny a následně zavrhnuty

Zde se na prvních místech objevilo párové programování, *potenciálně doručitelný software* a denní schůzky.

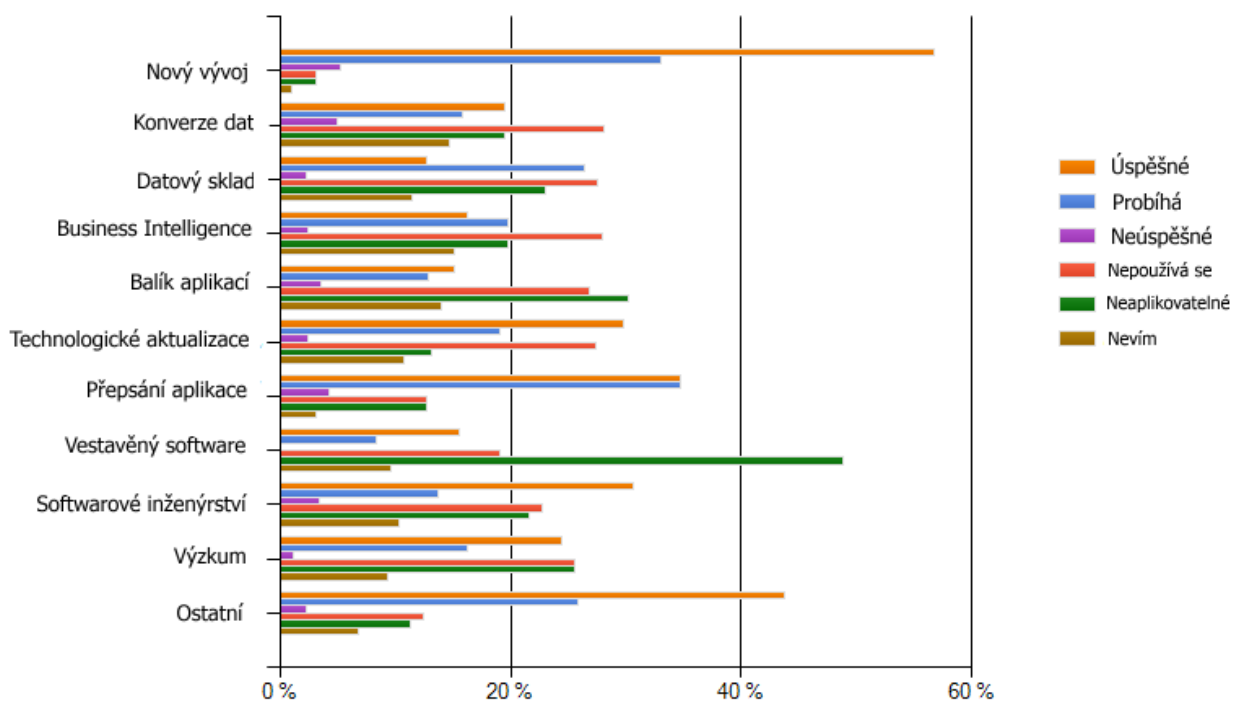
Nejčastější počet členů agilního týmu

Nejčastější počet (60 %) je 1 - 10 členů. Více jak 100 členů již zvolilo pouhé 3% dotazovaných.

4.6 Agile Project Types / Typy agilních projektů

Průzkum z června 2011, byl oznámen skrz Twitter a několik diskuzí s agilní tematikou na LinkedIn. Cílem bylo zjistit od agilních vývojářů typy projektů, na které jejich společnosti uplatňují agilní metody a na které nikoliv. 168 respondentů.

Používání agilních technik na různé typy projektů



Graf 5.2.1-1 Projekty a agilní techniky

Vysvětlivky k legendě grafu:

- Úspěšné - Organizace úspěšně aplikovala agilní techniky na tento projekt
- Probíhá - Aktuálně probíhá projekt s využitím agilních technik
- Neúspěšné - Agilní techniky v tomto případě nefungovaly správně
- Nepoužívá se - Agilní technika nebyla vyzkoušena
- Neaplikovatelné - Nemáme možnost agilní metodu na tuto situaci použít

Agilní techniky byly úspěšně použity u všech typů projektů, které byly v otázce zahrnuty. U všech typů projektu jen cca 5 % respondentů odpovědělo, že byla agilní technika neúspěšná, což se dá považovat za dobrý výsledek.

4.7 Agile Project Success Rates / Úspěšnosti agilních projektů

Průzkum z dubna 2010, byl oznámen skrz několik mailových odběrů a twitteru. Cílem bylo zodpovědět následující otázky: Jak úspěšné jsou IT projekty v praxi? Jak se dají porovnat vývojové modely? Jak velikost týmu ovlivňuje úspěch projektu?

Průzkum měl 108 respondentů, z toho 31 % programátoři nebo členi agilního týmu, 30 % manažeři nebo vedoucí týmu / *scrum masters*. 55 % mělo 10+ let zkušeností s IT. 17 % pracuje v organizacích s 500+ IT odborníky.

Vnímaná úspěšnost projektu

Respondenti odpověděli, že 55 % projektů je úspěšných, 35 % nebylo zcela úspěšných a 10 % poté bylo neúspěšných.

Vymezení úspěšnosti agilního projektu

- Čas/plán
 - 62 % preferuje dodání v čas dle plánu
 - 34 % preferuje dodání až ve chvíli, kdy je na to řešení připraveno
- Náklady
 - 28 % preferuje dodání s dodržáním rozpočtu
 - 60 % preferuje poskytnout dobrou návratnost investic (ROI)
- Funkcionalita
 - 15 % preferuje implementovat systém přesně dle požadavků
 - 82 % preferuje uspokojit skutečné potřeby zainteresovaných osob
- Kvalita
 - 29 % preferuje dodat řešení v čas a v daném rozpočtu
 - 66 % preferuje dodání kvalitního a snadno udržitelného řešení

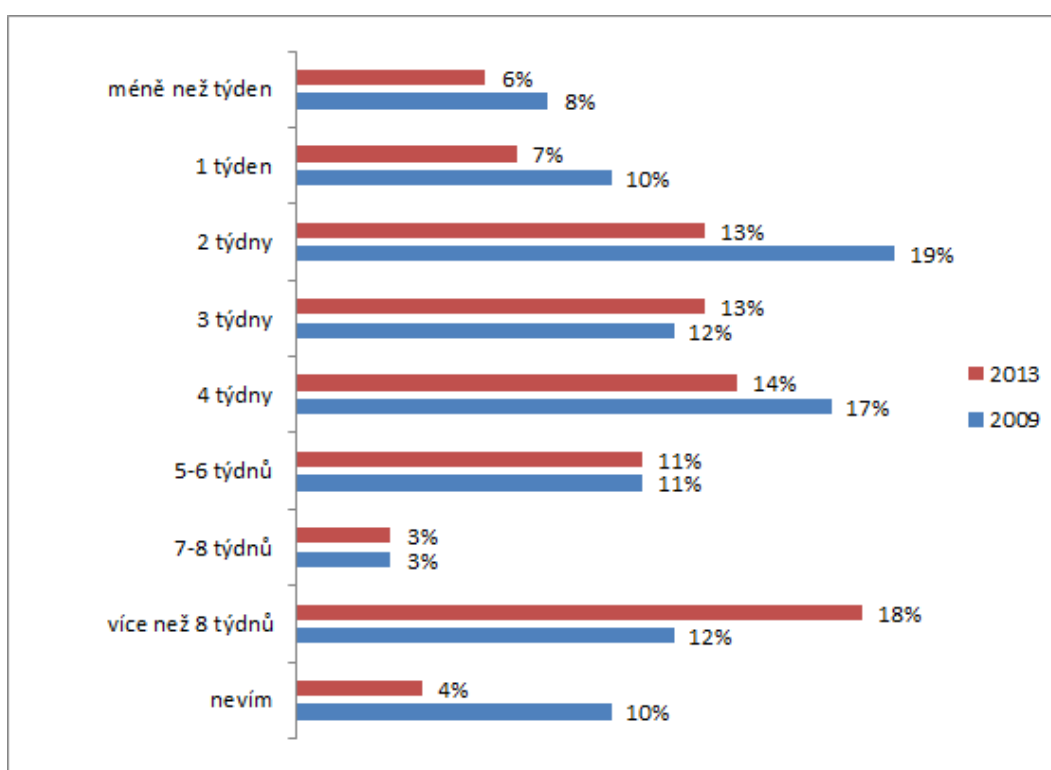
Výsledky jsou srovnatelné s podobným průzkumem Amblera, cíleným na všechny IT odborníky (nikoli jen na agilní). Z výsledku je vidět, že pro agilní vývojáře je nejvíce důležitým faktorem funkcionalita, následovaná kvalitou, časem/plánem a na posledním místě také penězi (náklady).

5 Srovnání v čase

Tato kapitola je stěžejní částí práce. Jde lze především o srovnání průzkumů, které se opakovaly v čase, a to srozumitelnou a graficky jednoduchou formou.

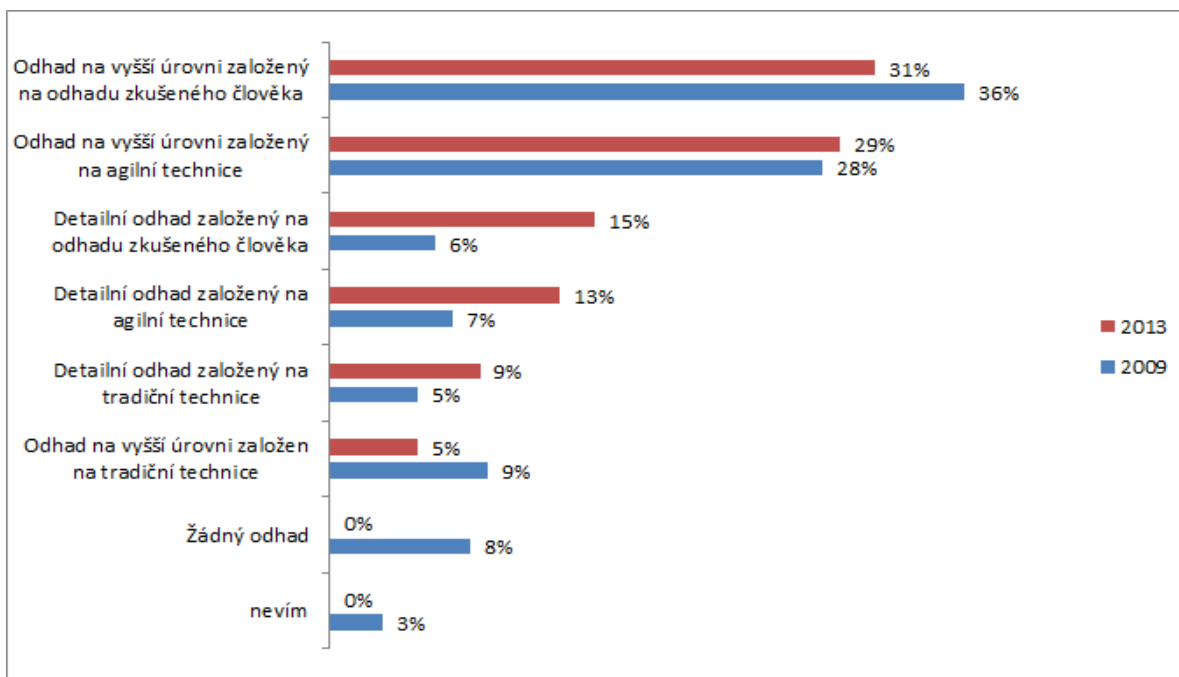
5.1 Agile project initiation / Zahájení agilního projektu

Cílem průzkumu bylo především zjistit, co agilní týmy dělají a jak dlouho se zdržují v zahajovací fázi projektu. Průzkum byl proveden celkem dvakrát, jednou v roce 2009, podruhé poté v roce 2013. Zde jsou uvedeny a porovnány otázky, které se vyskytly v obou průzkumech.



Graf 5.2.1-1 Trvání fáze zahájení agilního projektu

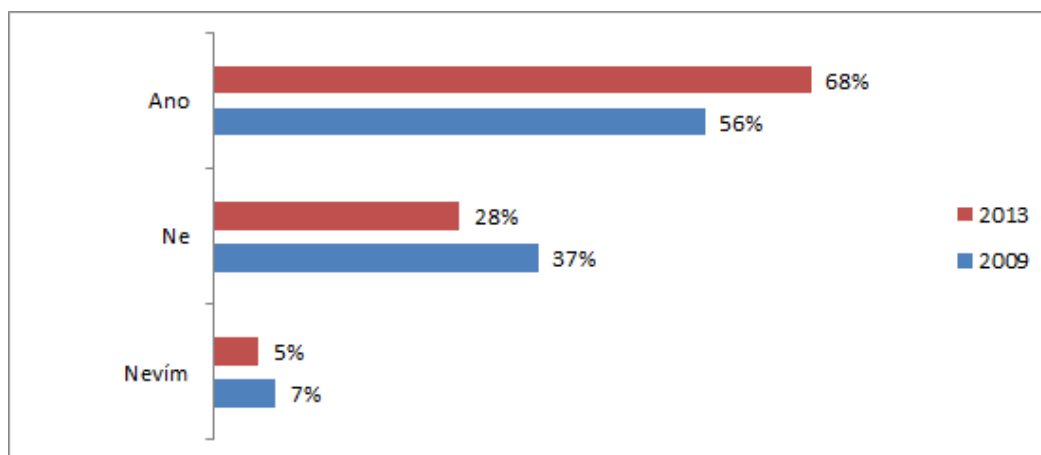
V počáteční fázi, která zahrnuje výchozí modely, plány a team building průměrně tým strávil v roce 2009 3,9 týdne a v roce 2013 4,6 týdne. Zvýšení tohoto čísla je dle vysvětlení Amblera způsobeno větší komplexností technik a více organizacemi, adaptujícími se na agilní techniky. Je dále také zřejmé, že naprostá většina agilních týmů dělá nějaký z počátečních modelů a plánování. Dále lze z grafu vyčíst, že povědomí o této fázi vzrůstá, protože v roce 2013 už pouhá 4 % respondentů odpověděla, že o trvání fáze nemají ponětí. Oba poznatky by se daly vyložit tak, že počáteční fáze nabývá na důležitosti a neměla by být opomíjena či podceňována.



Graf 5.2.1-2 Přístup k odhadu nákladů

Z výsledků vyplývá, že cca 73 % agilních týmu vytvářelo v r. 2009 odhad na vyšší úrovni, v r. 2013 pak 65 % týmů. Naopak detailnímu odhadu se v r. 2009 věnovalo 18 % týmu a v r. 2013 37 % týmů. Lze tedy sledovat poměrně vysoký přechod od plánování na vyšší úrovni k detailnímu.

Podobný nárůst lze sledovat i u počátečního plánování požadavků a přístupu k počátečnímu návrhu architektury, kdy modelování na vyšší úrovni v průběhu 4 let kleslo o necelých 10 % ve prospěch detailnějšího modelu.



Graf 5.2.1-3 Nutnost zpracovávat dokument jako výstup počáteční fáze

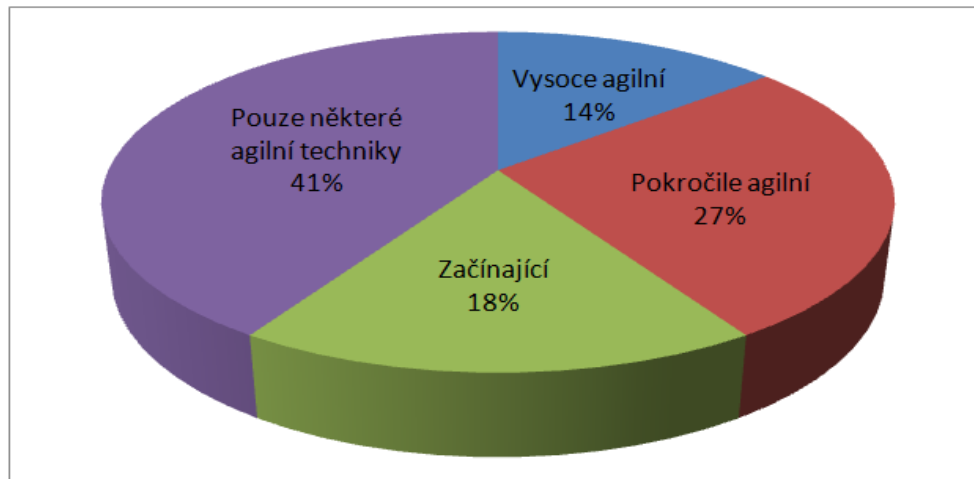
Obsahem tohoto dokumentu je popis hlavních myšlenek, případně žádaný budoucí stav, vize projektu atd. Je zde opět 10 % nárůst oproti roku 2009 a jak píše v jednom komentáři pan Ambler: "Nakonec to vypadá, že i agilisté musí psát nějakou dokumentaci" (AMBYSOFT, 2009).

5.2 Agile state of the art / Nejlepší přístupy k agilitě

Jak bylo zmíněno již v popisu tohoto opakovaného průzkumu, roky 2010 a 2011 se poměrně zásadně liší v tom, co bylo zkoumáno. Zde jsou tedy uvedeny ty nejdůležitější a nejzajímavější poznatky.

5.2.1 Nejlepší přístupy k agilitě 2010

Jak pokročilé zkušenosti mají týmy s agilním přístupem?

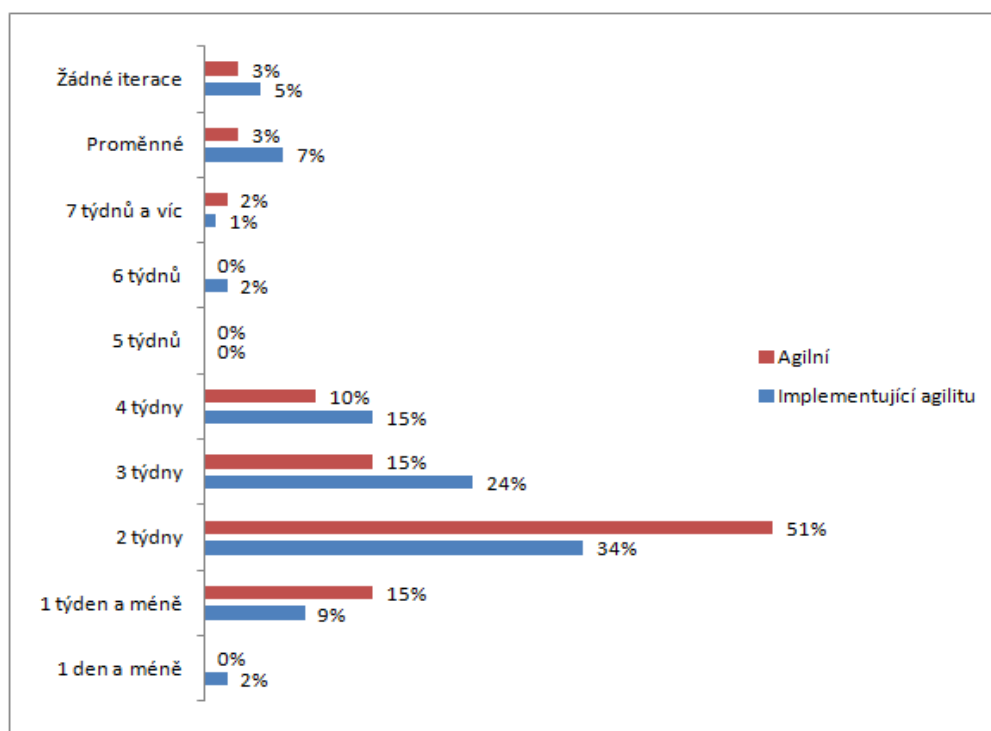


Graf 5.2.1-1 Zkušenosti týmů s agilním přístupem

Průzkum se zaměřil ze začátku na samotné *zkušenosti týmů s agilním přístupem*. Z grafu výše lze snadno vyčíst, že týmy používají nejčastěji jen *některé agilní techniky*, dá se předpokládat, že ty, které danému týmu nejvíce vyhovují. *Vysoce agilní* týmy se průzkumu zúčastnily jen ve 14 %. Není překvapivé ani poměrně nízké procento týmů, které s agilním přístupem teprve začínají, jelikož průzkumů se nejčastěji účastní právě týmy a pracovníci, kteří agilně již pracují a na podobných průzkumech se podílejí často.

Poměrně vedlejší částí průzkumu bylo také určení, kdo z týmu již prošel agilním kurzem. Zde se na první příčce umístil Team leader, což bylo jistě více než očekávané.

Jaké jsou délky iterací u agilních a agilitu implementujících týmů?



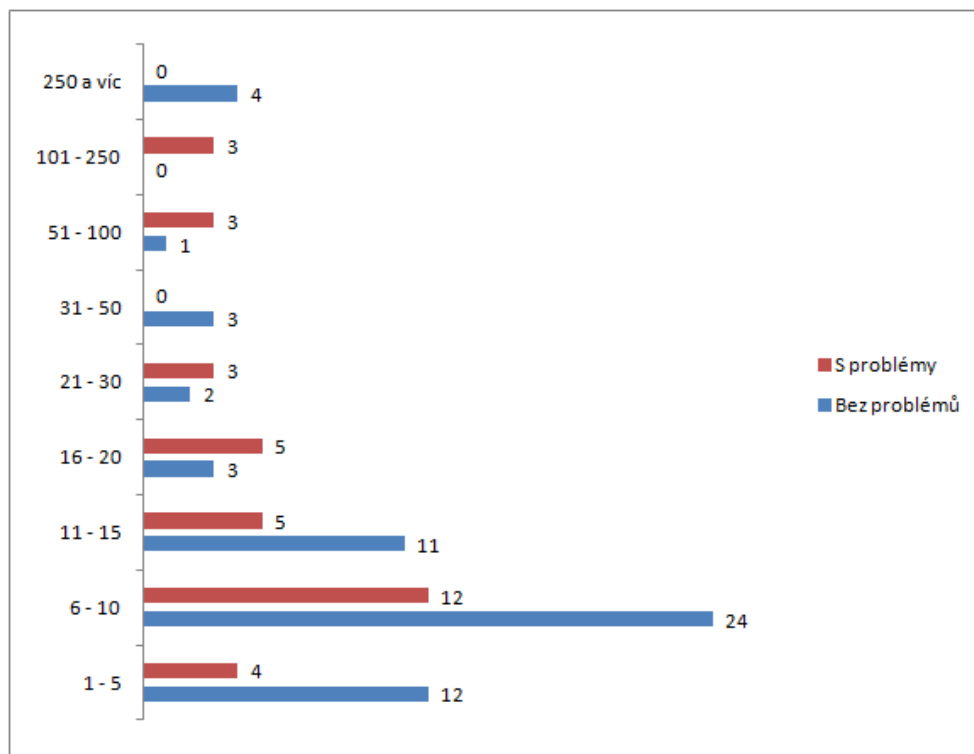
Graf 5.2.1-2 Délka iterací u týmů agilních a agilitu implementujících

Graf 5.2.1-2 znázorňuje délku iterací u agilních a agilitu implementujících týmů. Již na první pohled je zřejmé, že i když jsou u obou možností velmi podobné výsledky, agilní týmy jsou daleko častěji schopny mít iterace dlouhé pouze dva týdny. Týkalo se to více než poloviny dotázaných respondentů. Ke grafu výše ještě doplním, že průměrná délka iterací, počítána váženým průměrem, byla:

- U agilních týmů 2,3 týdne
- U agilitu implementujících týmů 2,6 týdne

5.2.2 Nejlepší přístupy k agilitě 2011

Úspěšnost týmů ve srovnání s jejich velikostí



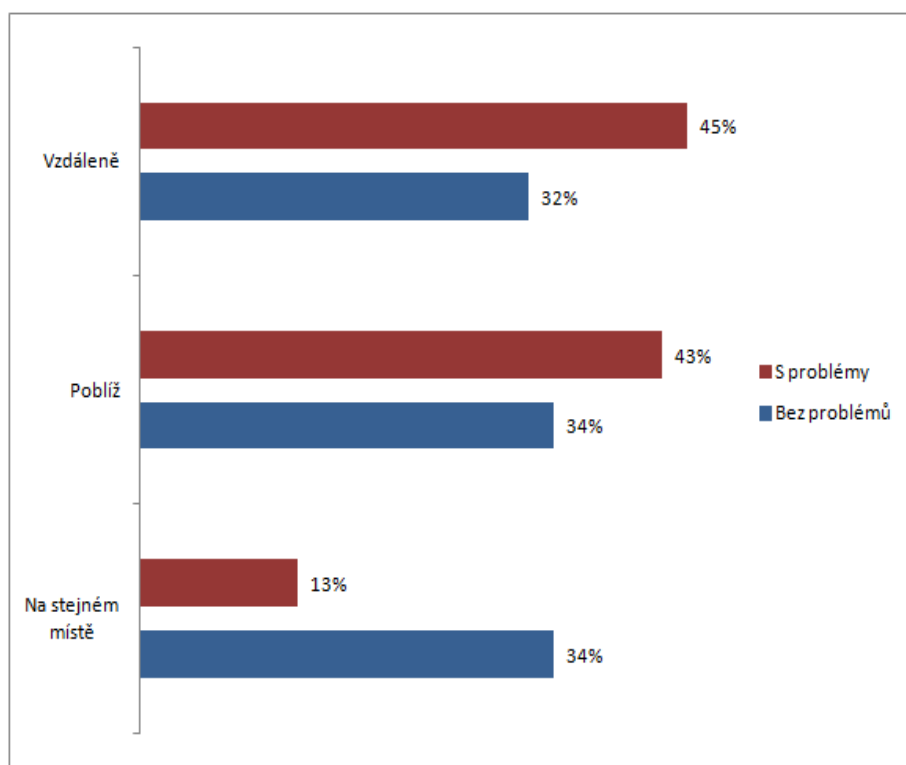
Graf 5.2.2-1 Velikost týmů a jejich úspěšnost

Graf 5.2.2-1 ukazuje velikost týmů a na ni navázanou úspěšnost, a to v počtech odpovědí od respondentů, ne v procentech. Je nutné podotknout, že problémy je rozuměno překročení rozpočtu, zpoždování v termínech a špatná kvalita. Týmy s velikostí 6 - 10 pracovníků se vykazují jak největší úspěšností, tak také nejčastějším výskytem problémů. Průměrná velikost týmů, opět měřena váženým průměrem, byla:

- U úspěšných týmů 12
- U týmů s problémy 16,4

Do vážených průměrů nebyly ovšem započítány týmy nad 100 lidí, které jinak uvedený výsledek příliš zkreslovaly.

Jak souvisí umístění pracovníků týmu s úspěšností?



Graf 5.2.2-2 Umístění pracovníků týmu a jejich úspěšnost

I u Graf 5.2.2-2 jsou týmy s problémy a bez problémů definovány stejně, jako tomu bylo v předešlém případě. Týmy *na stejném místě* typicky sdílí kancelář, týmy situované *poblíž* jsou takové, které sdílí stejnou budovu nebo stejné město. Týmy *vzdálené* jsou poté všechny ostatní. Výsledky tohoto průzkumu jsou zde očekávané, jelikož týmy ve stejné kanceláři mohou všechny problémy vyřešit hned nebo dokonce spolu tváří v tvář, kdežto vzdálené týmy se musí často spoléhat na e-mail a nemohou tak vyřešit problémy rychle a účinně.

5.3 How agile are you? / Jak agilní jste?

Tato část se věnuje průzkumům, které byly provedeny v letech 2010 a 2013. Všechny informace a grafy jsou agregovány do co nejkompaktnějšího balíku, který je co možná nejprehlednější a které obsahují pohled na oba roky zároveň.

Jak bylo zmíněno již v předešlé kapitole, která se týkala popisů opakovaných průzkumů, zkoumána byla kritéria agility a na ně navázané strategie, které slouží k jejich naplnění. Níže je poté popis všech 5 kritérií.

Dodávání hodnoty

Tímto kritériem je myšleno dodávání hmatatelných výsledků, aby zainteresované strany viděly plody práce. Mohou to být například různá softwarová demo apod.

Validace vlastní práce

Jde zejména o provádění testů, které zaručí, že výsledný produkt bude dostatečně kvalitní a bez chyb.

Práce a komunikace se zainteresovanými stranami

Jde o komunikaci se zainteresovanými stranami na pravidelné úrovni. Mohou to být například videohovory nebo komunikace s jednou vybranou osobou z řad zainteresované strany.

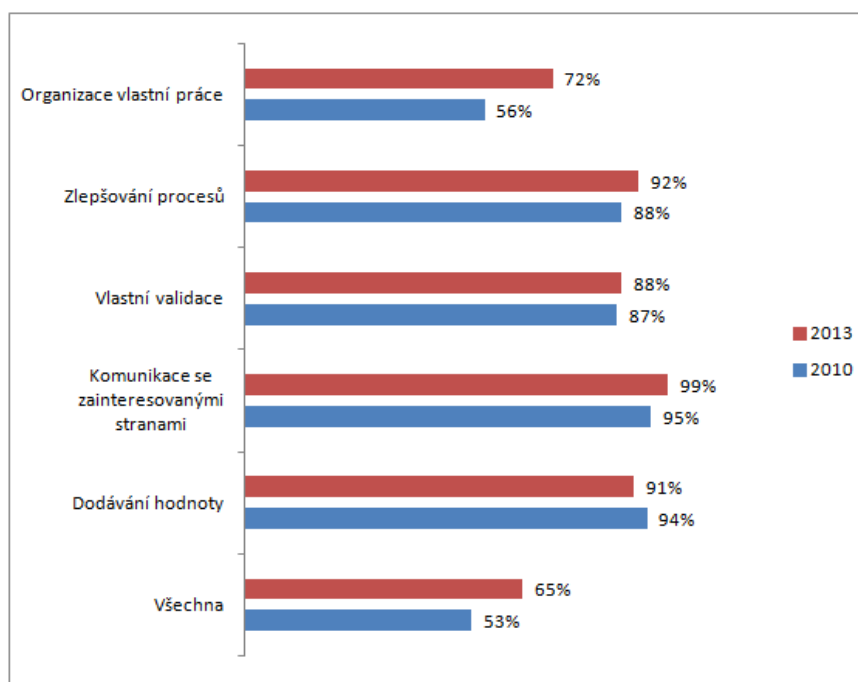
Organizace vlastní práce

Jedná se o kritérium vztahující se k organizaci práce, a to například skrze nejrůznější meetingy a plánování. Důležité je se ve finále držet nějakého frameworku.

Zlepšování vlastních procesů

Toto kritérium má vše potřebné vysvětleno již v názvu. Jde samozřejmě o stále zlepšování procesů, ať již aktivní, tedy okamžitě, jak nalezneme nějaký problém, tak po dokončení fáze, kdy se snažíme vylepšit to, co v předešlé fázi skřípalo.

Jak agilní týmy splňují 5 kritérií agility?

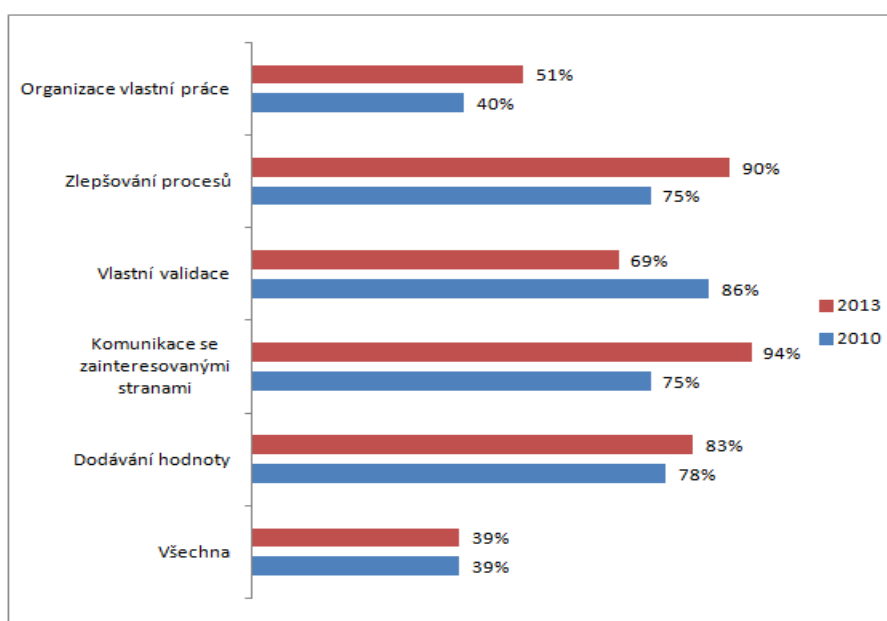


Graf 5.2.2-1 Agilní týmy

Graf výše popisuje, jak týmy, které o sobě tvrdí, že již jsou agilní, plní 5 hlavních kritérií agility. Již na první pohled je zřejmé, že ke zlepšení od roku 2010 došlo ve většině kritérií.

Nejsignifikantnější zlepšení zaznamenala *organizace vlastní práce*. Další zlepšení jsou poté poměrně neznatelná, obvykle jde o jednotky procent. Ve finále je ovšem vidět, že za tři roky dokázalo začít všech 5 kritérií plnit až 65 % týmů, oproti dřívějším 53 %.

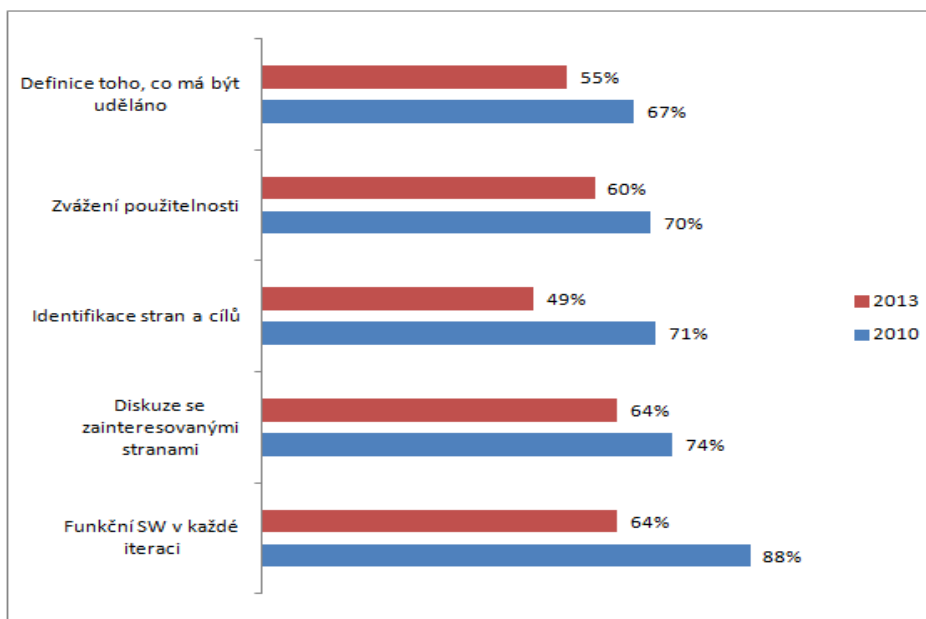
Jak agilitu implementující týmy splňují 5 kritérií agility?



Graf 5.2.2-2 Týmy implementující agilitu

Týmy agilitu implementující na tom již tak dobře se zlepšováním nejsou. Respektive plní všech 5 kritérií stále stejně nízké procento týmů za oba roky, kdy byl průzkum proveden. Největší zlepšení se dočkalo kritérium *práce se zainteresovanými stranami*, a to o 19 %. Propad ale zaznamenala *validace vlastní práce*. Lze ovšem i tak pozorovat zlepšující se tendence v plnění těchto kritérií.

Strategie k plnění kritéria dodávání hodnoty *zainteresovaným stranám*

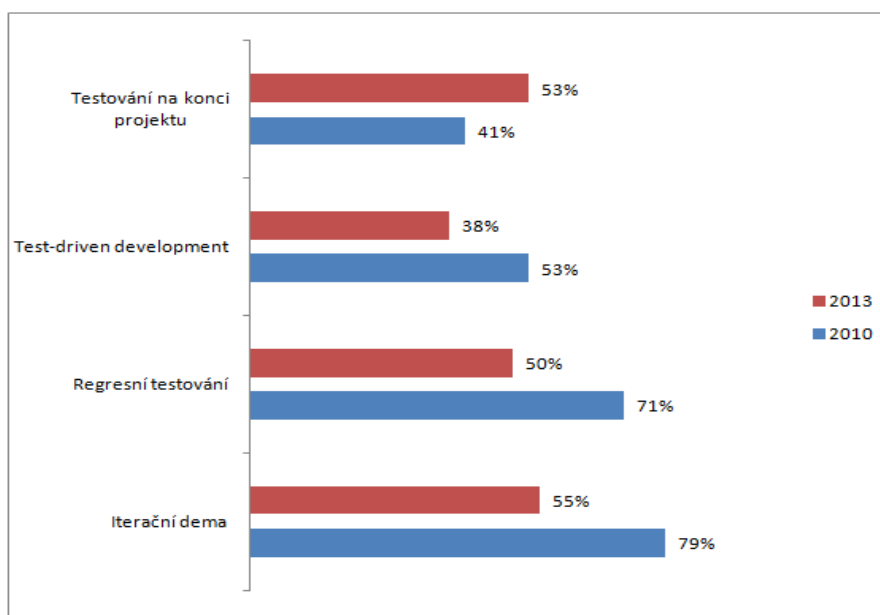


Graf 5.2.2-3 Dodávání hodnoty *zainteresovaným stranám*

Nyní se přesouváme přímo k tomu, jak agilní týmy naplňují 5 kritérií agility.

Graf 5.2.2-3 ukazuje, jak týmy naplňují kritérium *dodávání hodnoty zainteresovaným stranám*. Rok 2010 byl poměrně jednoznačný, kdy většina strategií k naplnění kritéria měla nad 70 % s tím, že v obou letech se na prvním místě udržela strategie *tvorby funkčního software v každé iteraci*, která ovšem zaznamenala po třech letech i největší propad. Vítězství této strategie dává smysl, jelikož si zainteresované strany vždy rádi osahají budoucí produkt a uvidí, že se skutečně pracuje. Všechny nejčastější strategie se ale na prvních příčkách udržely, ovšem v roce 2013 je týmy využívaly v daleko menší míře.

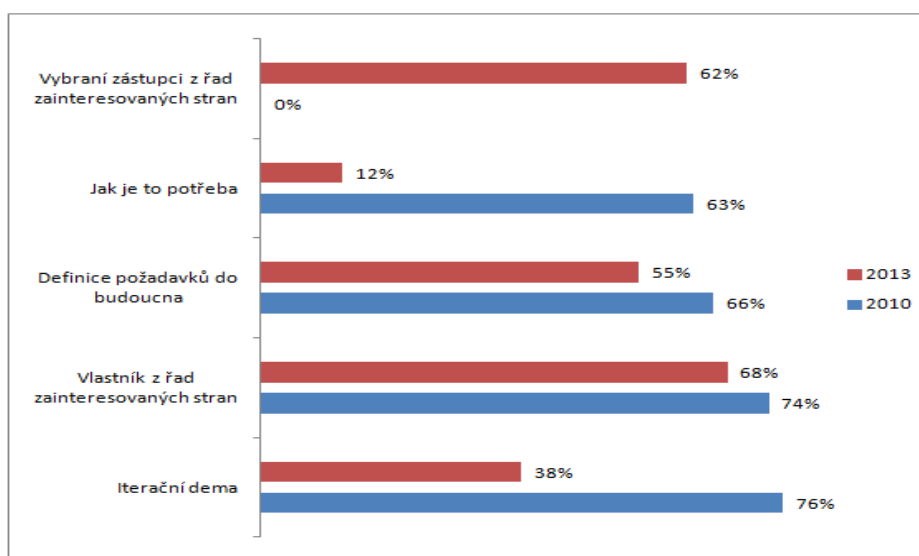
Strategie k plnění kritéria *validace vlastní práce*



Graf 5.2.2-4 Validace vlastní práce

Strategií, které týmy skutečně k *validaci vlastní práce* využívají, je pomálu. Naprosto nejčastější strategií bylo v obou letech použití *dema v každé iteraci*. Všechny kritéria na prvních místech ovšem i v tomto kritériu zaznamenala velký propad, ovšem až na jediné, kterým je *testování na konci projektu*. To za 3 roky stoupl v používání o 12 %, kdežto ostatní strategie klesly minimálně o 15 %.

Strategie k plnění kritéria *spolupráce se zainteresovanými stranami*

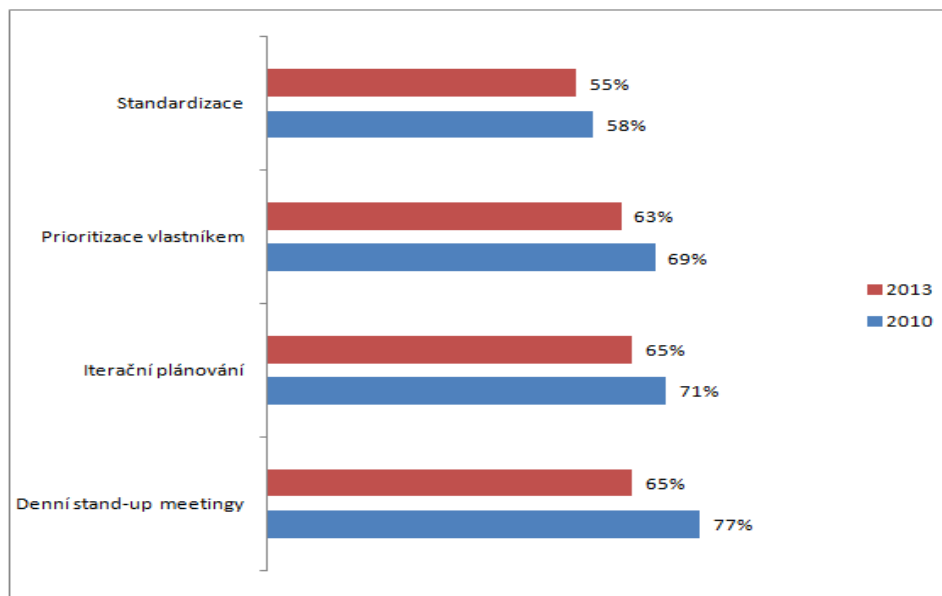


Graf 5.2.2-5 Spolupráce se zainteresovanými stranami

Toto kritérium již mělo výsledky zajímavější, nežli kritéria zmíněná výše. V roce 2010 byla nepoužívanější strategií komunikace se zainteresovanými stranami *iterační dema*. Tato strategie ovšem zaznamenala obrovský propad v následujících letech, jak lze z grafu výše vidět. Stejný propad utrpěla také strategie spolupráce *jak je to potřeba*. Udržely se pouze

strategie *vlastník z řad zainteresovaných stran a definice požadavků do budoucna*, což je v podstatě prvotní sezení, na kterém se požadavky definují. Novou strategií, která se v roce 2013 objevila, je poté použití *vybraných zástupců z řad zainteresovaných stran*.

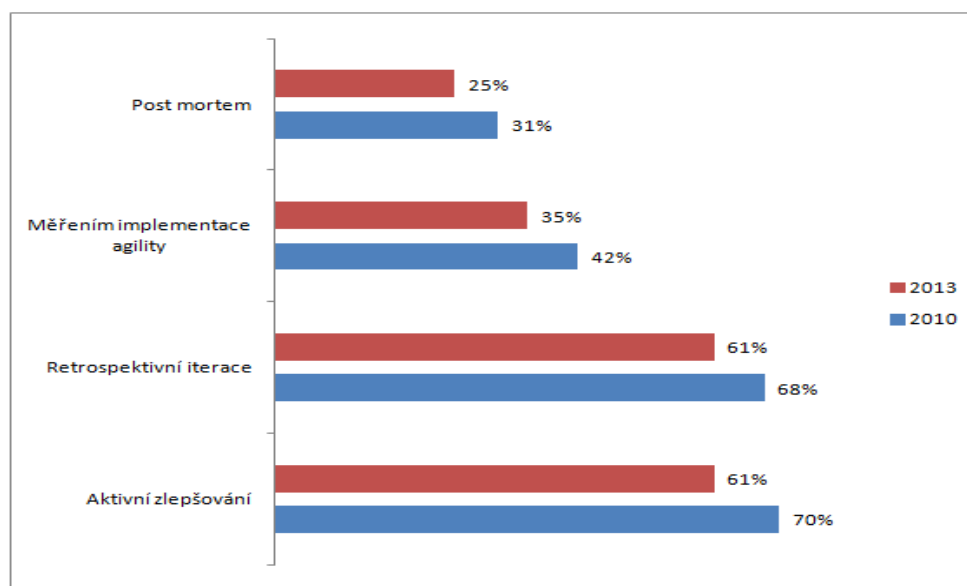
Strategie k plnění kritéria *organizace vlastní práce*



Graf 5.2.2-6 Organizace vlastní práce

I v tomto kritériu používané strategie po třech letech zaznamenaly spíše ústup v jejich používání. Všechny se ovšem i tak na prvních místech udržely. Změnilo se drobně pouze pořadí. Zatímco v roce 2010 bylo nejpoužívanější pořádní *denních stand-up meetingů*, do roku 2013 jej dohnalo také *iterační plánování*. Obě strategie ovšem na procentuálním používání agilními týmy klesly. Tato kategorie nicméně nezaznamenala tak velké výkyvy s tříletým odstupem, jako většina kategorií ostatních.

Strategie k plnění kritéria *zlepšování vlastních procesů*



Graf 5.2.2-7 Zlepšování vlastních procesů

Poslední kategorie, tedy *zlepšování vlastních procesů* nezaznamenala v pořadí v podstatě žádnou změnu. Jak je již u agilních týmů obvyklé a lze tento trend vidět v těchto průzkumech, i zde byly strategie pro plnění této kategorie po třech letech méně používané, nežli při prvním průzkumu.

5.4 Agile Adoption Rate / Míra přijetí agilních přístupů

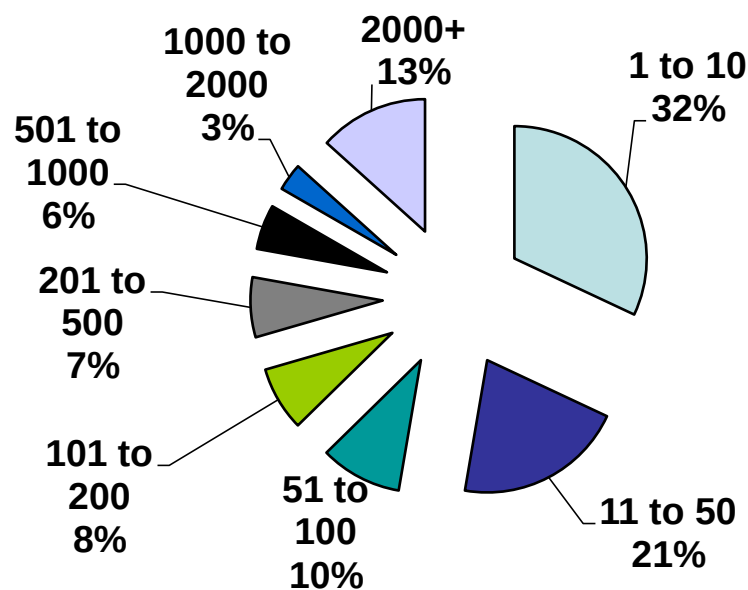
5.4.1 Míra přijetí agilních přístupů - Březen 2006

Souhrn Průzkumu

- 4232 respondentů
- 46 % respondentů má průměrné znalosti o agilních metodách
- 22,5 % ze všech společností přijaly pouze zkušenosti z průzkumů
- 57,2 % společností přijali agilní metody
- Agilní metodiku přijalo pouze 41 % firem
- 65 % firem přijalo alespoň některé agilní praktiky
- Respondenti jsou ze Severní Ameriky

Tento průzkum z roku 2006 má za cíl zjistit, jak přistupují různé firmy k agilním metodám řízení projektů. Je zde široká škála firem dle velikosti doplněná o sumarizaci využívaných agilních technik. Cílem je zjistit jak se u firem změnila celkově produktivita práce při použití těchto agilních metod.

Velikost IT společností zapojených v průzkumu



Graf 5.4.1-1 Velikost IT společností zapojených v průzkumu

Složení sledovaných firem dle velikosti (počtu zaměstnanců). 16 % firem jsou velké společnosti s 1000 a více zaměstnanci, u kterých je předpoklad kvalitních agilních praktik nižší než u menších a středních firem.

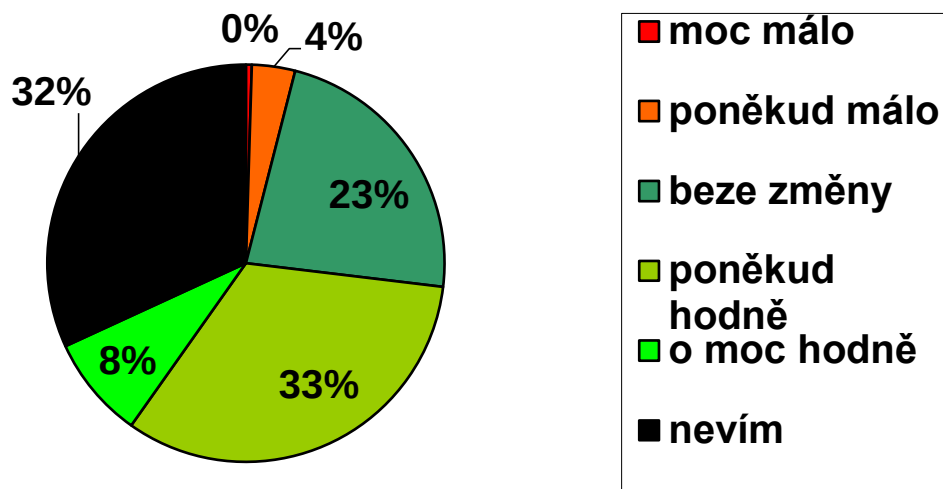
Využívané agilní techniky

Tabulka 1 Využívané agilní techniky

Active Stakeholder Participation	938	Aktivní účast Stakeholderů
Agile Model Driven Development - AMDD	260	Vývoj řízený agilním modelem
Code Refactoring	1467	Refraktorování
Code Regression Testing	1383	Regresní testování
Co-location	447	Blízko od sebe
Common coding guidelines	1595	Společné kódovací návyky
Continuous integration	1113	Neustálá integrace
Database refactoring	416	Databázové refraktorování
Database regression testing	407	Regresní testování databází
Pair programming	587	Párové programování
Single sourcing information	241	Informace z jednotného zdroje
TDD(test driven development)	959	Řízený vývoj

Tyto agilní techniky využívají firmy v největší míře uprostřed sloupce je počet firem, které danou techniku využívají.

Jak agilní přístupy ovlivnily produktivitu práce



Graf 5.4.1-2 Jak agilní přístupy ovlivnili produktivitu práce

- Pouze 4 % Pociťují nějaký pokles produktivity po zavedení agilních metod
- 55 % firem není schopné určit, zda k nějakým změnám došlo
- 41 % firem pociťují nějaké zlepšení

Celkové zhodnocení:

- 2,15 % respondentů mají minimálně 1 opravdu špatnou zkušenost a 16,74 % mají některé drobné. Tyto firmy jsou skeptičtější k agilním metodám.
- Z detailnějšího pozorování výsledků vyplývá, že nejčastějším problémem bylo, že lidé nedokázali využít a použít své znalosti agilních metod.
- Průměrně 30 % firem nepociťují žádné změny použitím agilních metod.
- Naopak 41 % firem agilní metody uplatnily a nadále uplatňovat budou, protože jim výrazně pomohli ke zlepšení produktivity práce v řízení projektů.

V roce 2006 se výzkum zaměřil na zhodnocení využití agilních přístupů a dopady na produktivitu podniku, cenu vývoje. Především využitím agilních technik viz využívané agilní techniky. Využity byly zdroje ze široké škály různě velkých středních i malých firem. Průzkum dopadl velice uspokojivě, jelikož pouze pro 4% byl efekt záporný a pro 23% žádný. Z průzkumu není jasně patrné, kolik projektů proběhlo a jakou úspěšnost měly dílčí projekty.

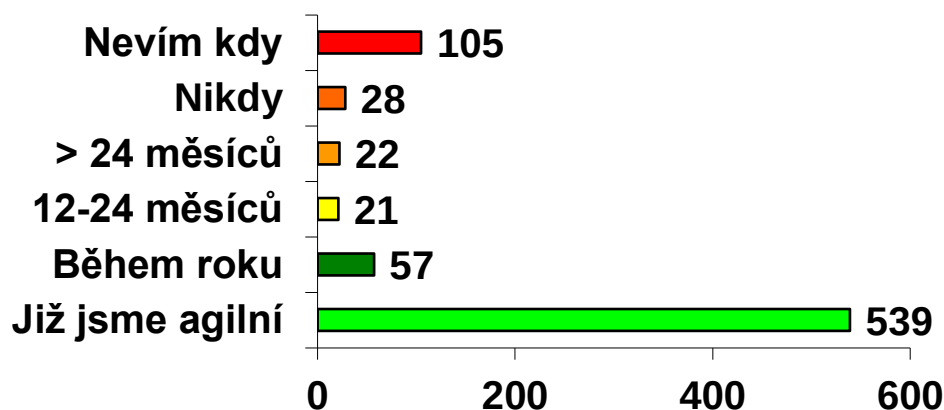
5.4.2 Míra přijetí agilních přístupů - Březen 2007

Souhrn Průzkumu:

- 781 respondentů
- 52 % vývojáři, 22 % management
- 40 % mají 10 - 20 let zkušeností, 33 % více než 20 let zkušeností
- 33 % pracuje ve společnosti s 1000+ lidmi
- 85 % pracují v komerční sféře
- Respondenti jsou ze Severní Ameriky

Tento výzkum navazuje na výzkum z minulého roku, tentokrát zaměřený na menší spektrum firem pouze 781 respondentů se podílí na porovnání počtu a úspěšnosti řízení agilních projektů. Oproti minulému roku je zde přehled, jak si firmy myslí, že na tom jsou s agilními styly řízení. A počet agilních projektů.

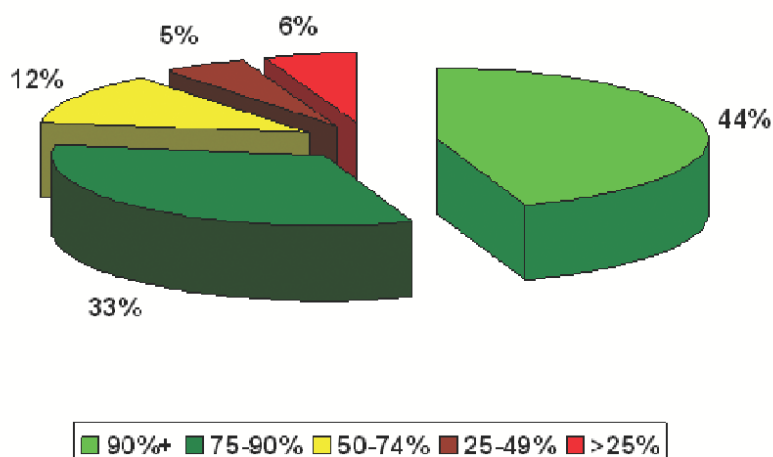
Kdy firmy plánují zavést agilní metody?



Graf 5.4.2-1 Plánované zavedení agilních metod

Důležitou informací je, kolik zkoumaných společností agilní metody využívá popřípadě, jestli se na agilní metodiku chystají. Z grafu vyplývá, že 539 společností ze sledovaných již agilně funguje. To je celých 69 % společností.

Úspěšnost agilních projektů

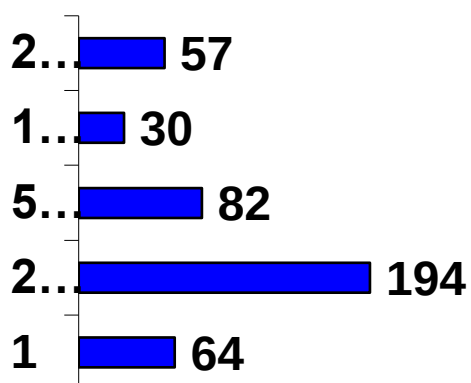


Graf 5.4.2-2 Úspěšnost agilních projektů

77 % respondentů uvedlo, že více než 75 % z jejich agilního projektu bylo úspěšných. Viz. Obrázek výše. Tyto výsledky podpořily názor o zlepšení efektivnosti řešení jednotlivých projektů. Protože procento velice úspěšných projektů je o 8 - 20 % větší než počet firem, které si myslí, že agilní už jsou, je díky tomu zřejmé, že i firmy, které ještě nemají plně zaběhlé agilní řízení, udělaly veliký pokrok v prvních krocích.

Také to podporuje fakt, že 17 % firem, které již nechtějí nebo neví, kdy v budoucnu přistoupí na agilní řízení, byly daleko méně úspěšné (méně než 49 % úspěšnosti).

Počet agilních projektů



Graf 5.4.2-3 Počet agilních projektů

Nejčastěji firmy spouštěly 2 - 5 agilních projektů, některé větší i více než 5. Celkový počet sledovaných projektů tak je 427. Z toho vyplývá, že 329 projektů skončilo s více než 75% úspěšností a dalších 51 s více než 50% úspěšností.

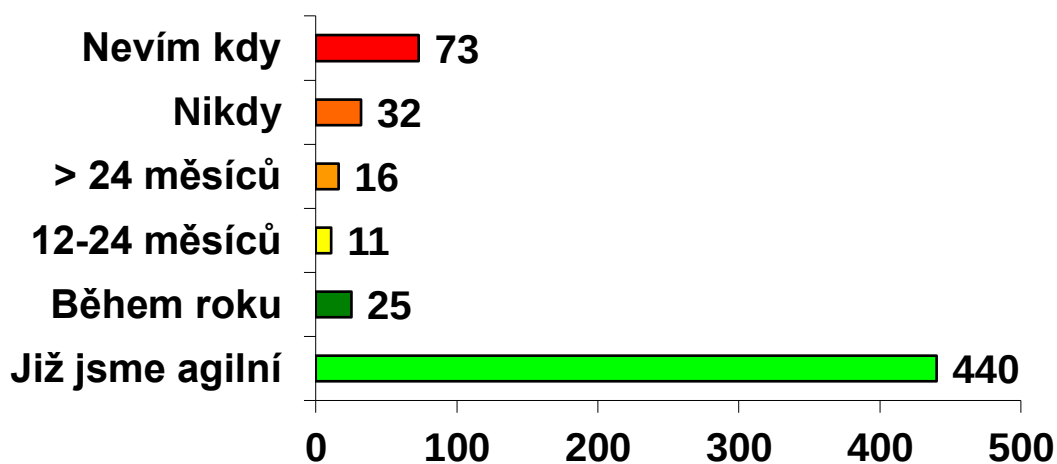
5.4.3 Míra přijetí agilních přístupů - Únor 2008

Souhrn průzkumu:

- 642 respondentů
- 54,8 % vývojáři, 29,4 % management
- 41,6 % má 10 - 20 let zkušenosti v IT, 37,2 % má více než 20 let zkušenosti v IT
- 37,7 % Pracují ve společnosti s 1000+ zaměstnanci
- 71 % pracují v Severní Americe, 17 % v Evropě, 4,5 % v Asii

Tento průzkum se zaměřil kromě firem Severní Ameriky také na Evropu a Asii v menším měřítku.

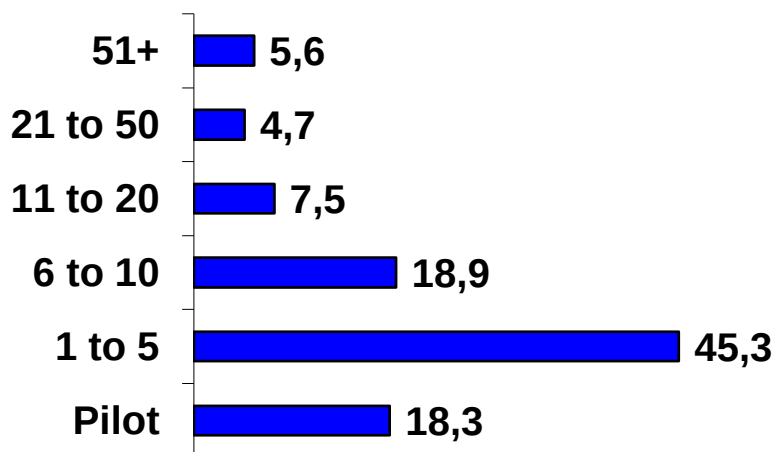
Zavedení agilních metod ve sledovaných firmách



Graf 5.4.3-1 Zavedení agilních metod

Průřezově je firem využívající agilní metody více než 68 %. Další grafy nám tak znázorní, jak jsou efektivní.

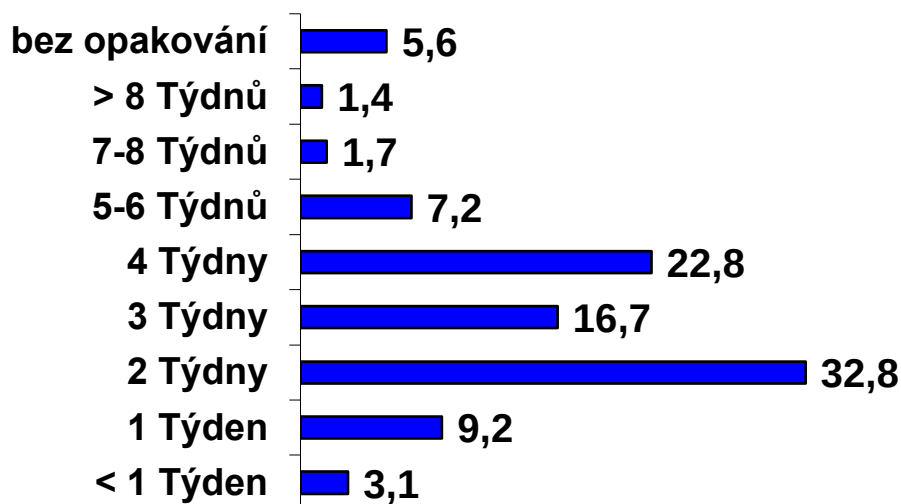
Počet agilních projektů v procentech



Graf 5.4.3-2 Počet agilních projektů v procentech

V roce 2008 se firmy pouštěly do agilních projektů, kdy v 82 % případů bylo 1 a více agilních projektů dokončeno. Pouze 18 % byly pilotní projekty v nějakém stádiu realizace.

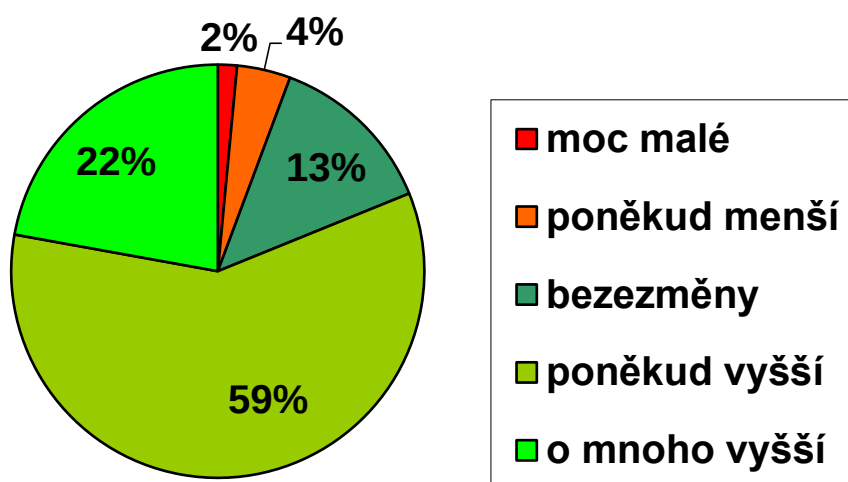
Úspěšnost agilních projektů v procentech



Graf 5.4.3-3 Úspěšnost agilních projektů

Délky iterací jednotlivých projektů byly v 83 % případech mezi 1 a 4 týdny. Z toho vyplývá, že je nutná pravidelnost opakování jednotlivých fází projektu tak, aby bylo možné dovést projekt do zdárného konce.

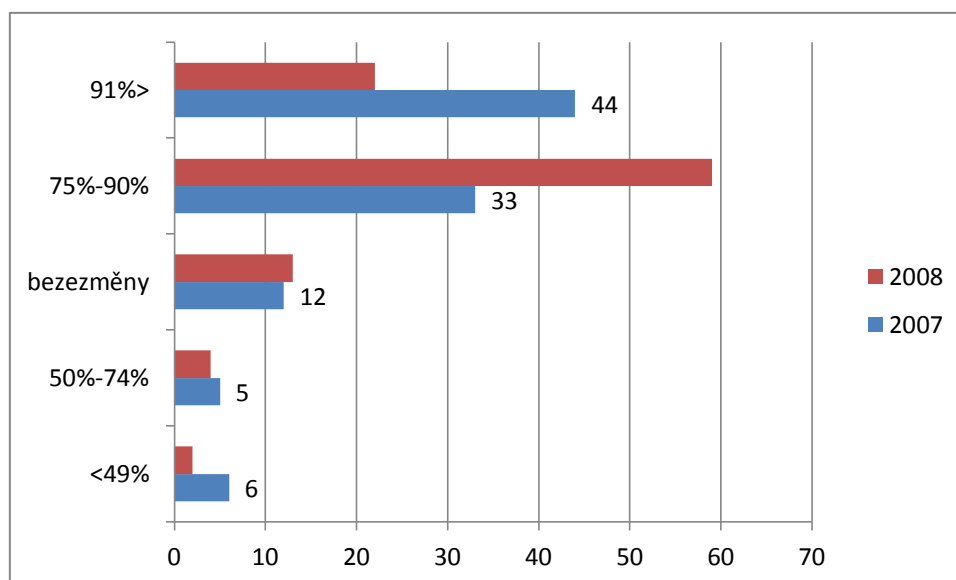
Zvýšení produktivity



Graf 5.4.3-4 Zvýšení produktivity

V celých 81 % byla celková výsledná efektivita podstatně vyšší, než při použití neagilních metod. Dále z průzkumu vyplynulo, že kromě efektivity se výrazně zvedla i kvalita ve většině případů. Naproti tomu se v 60 % zvedla i cena povětšinou však nepatrně.

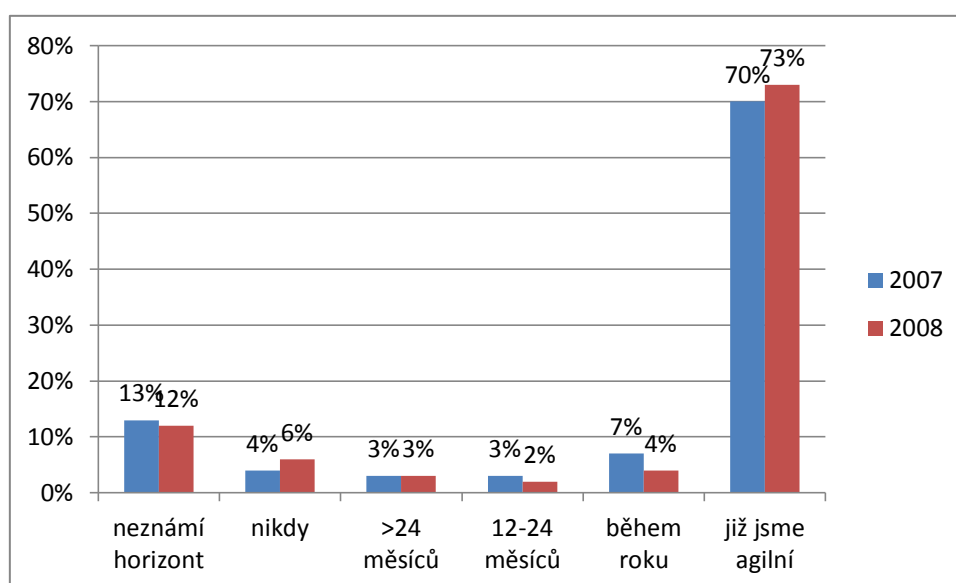
Porovnáme-li tyto výsledky s výsledky minulého roku, a to konkrétně s úspěšností agilních projektů, které mají s produktivitou práce podobný průběh, získáme srovnání mezi dvěma roky.



Graf 5.4.3-5 úspěšnost agilních projektů

Zde je vidět, že v roce 2007 byla úspěšnost agilních projektů s více než 90% úspěšností dvakrát větší než v roce 2008. Celkově však počet projektů s více než 75% úspěšností byl v roce 2008 o 4 % větší. Do jisté míry o tom mají zásluhu evropské a asijské země, které v průzkumu z roku 2008 přibýly.

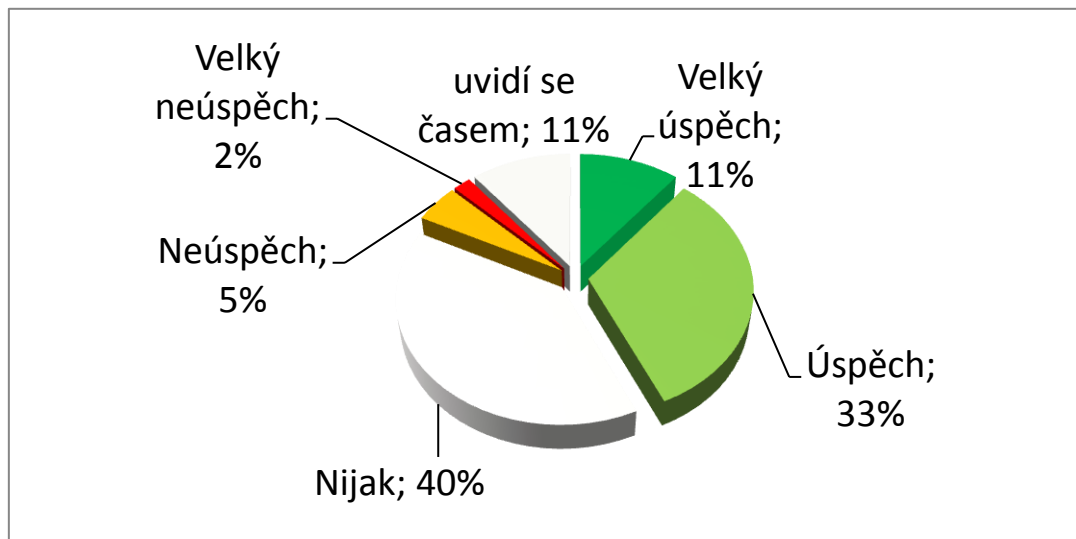
Dalším shrnutím bude porovnání vstupních údajů, jak si společnosti myslí, že jsou agilní, nebo kdy hodlají na agilní způsob řízení přejít:



Graf 5.4.3-6 jak si společnosti myslí, že jsou agilní

5.4.4 Míra přijetí agilních přístupů – 2014

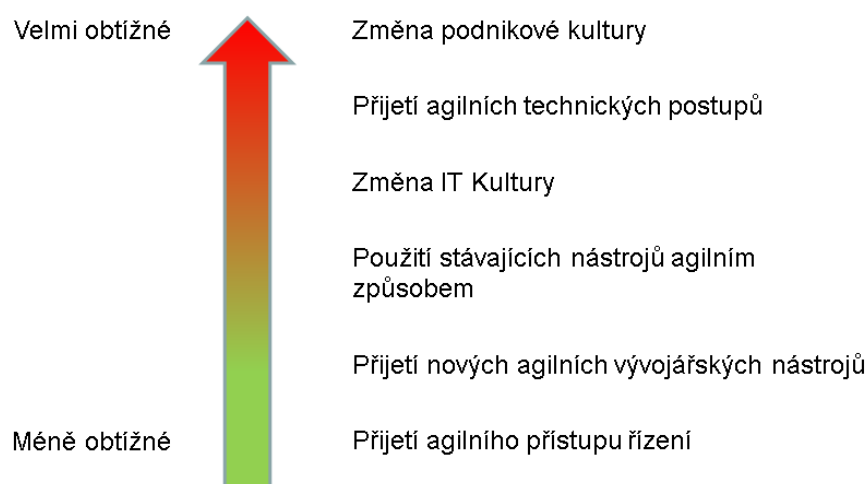
Jak firmy hodnotí svou agilitu



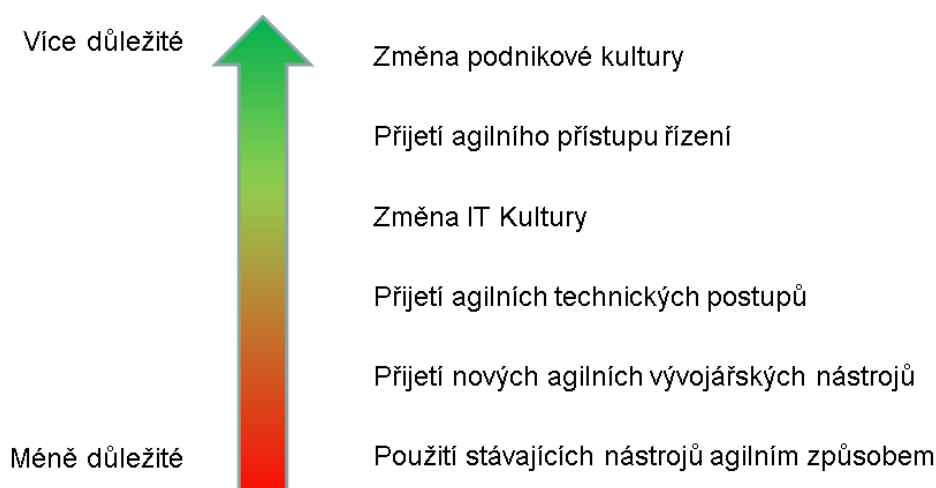
Graf 5.4.4-1 Hodnocení agility

Scott Ambler pokládá výsledek tohoto průzkumu, jako velmi uspokojivý 44 % respondentů pociťují značný pokrok a dalších 40 % zatím nemohou posoudit. Z toho vyplývá, že zavedením agilních metod do jisté míry posouvá společnosti kupředu. Rozhodujícím prvkem v tomto případě je jakým způsobem se podařilo společnostem začlenit tyto metody napříč celou firmou. Nebo jestli se rozhodli Využít jen data získaná touto metodikou a dále agilně k projektům nepřístupovali. Důležitost jednotlivých složek firmy je znázorněna dle obtížnosti přizpůsobení se a důležitosti.

Jak je obtížné se přizpůsobit agilním metodám napříč firmou.



Graf 5.4.4-2 Obtížnost přizpůsobení agilním metodám



Graf 5.4.4-3 Důležitost přizpůsobení agilním metodám

Nejsložitější, ale také nejdůležitější složkou úspěšné implementace agilního řízení projektů je změna podnikové kultury. Skrývá se v ní změna myšlení zavedených postupů firmy a tím se mění i její interní chod. Nejméně obtížnou a zároveň velmi důležitá složka je přijetí agilního přístupu řízení. Pokud bude tato řídicí složka kvalitně a agilně nastavena, je daleko snazší kontrolovat a usměrňovat všechny projekty.

Společnost by si měla vždy uvědomit, jaký postup je pro ni z hlediska transformace agilním směrem nejvýhodnější, pokud se tak rozhodla a postupně nahrazovat zavedené tvrdé procesy.

5.4.5 Srovnání

Srovnáním Agile adopting survey průzkumů jsem došel k závěru, že průzkum měl analyzovat rychlost a efektivitu přizpůsobení Agilním metodám řízení projektů oproti starším zaběhlým metodám (SCRUM, ...). Průzkumy se každým rokem specializovaly více na určitou skupinu firem. Od nejširšího výběru více než 4000 firem různých velikostí bez rozdílu větších zkušeností s agilními metodami, až po firmy, které se na agilní metody výrazně zaměřily.

Každý průzkum byl vždy specifický. Výstup prvního z roku 2006 měl udávat kolik firem, ze zúčastněných se touto problematikou vůbec zabývá a které ne.

Výstup druhého z roku 2007 se zabýval podstatně menším spektrem firem a výstupem bylo, kolik agilních projektů skončilo celkově úspěchem alespoň z 75 %.

Výstup třetího z roku 2008 nám ukazuje, o kolik se díky těmto projektům celkově zvýšila efektivita konkrétních projektů. V porovnání s rokem 2007 je vidět, že množství úspěšných agilních projektů (min. 75 %) bylo o 4 % větší v roce 2008.

Průzkumy se nedají zcela porovnat v čase, jelikož metriky výstupů sledují většinou podobné ne však stejné vlastnosti až na výjimečné případy. Průzkumy se spíše doplňují s vývojem a pokrokem firem. A kopíruje aktuální trend.

Závěrem můžeme říci, že použití agilních metod bylo překvapivě velice úspěšné a všechny agilní projekty byly z 80 % dokončeny s úspěšností alespoň 75 %. Ve většině případů to závisí

na stavu, jak společnost přijala agilní řízení napříč celou společností. A jak vidíme v roce 2014, celkově 44 % firem se pokládá za úspěšné ve využívání agilních praktik.

6 Vyjádření S. Amblera k jeho agilním průzkumům

Na závěr této práce jsme se rozhodli kontaktovat přímo pana Scotta Amblera a položit mu pár otázek, které se týkají jeho agilních průzkumů.

Myslíte si, že agilní praktiky jsou tím nejlepším přístupem?

To záleží na situaci, ve které se zrovna nacházíte. V Disciplined Agile Delivery (DAD) doporučujeme přístup orientovaný na cíl (goal-based approach), který pomáhá lidem v pochopení jejich možností a kompromisů, které musí řešit. Ovšem ve výsledku a ve většině případů jsou skutečně agilní a „lean“ strategie tou nejlepší možností.

Poznámka: DAD je metodika, jenž vznikla především kvůli absenci metodiky, která by umožnila používat agilní přístup zodpovědně i ve větších organizacích a týmech.

Předpokládáte, že by se mohl objevit nějaký jiný přístup, který by nahradil přístup agilní?

Na to se lidé ptají už roky. Lean development, který je příbuzný agilnímu přístupu, je v podstatě jedinou další možností, která existuje. Ovšem už i ten byl agilním přístupem přejat.

Který z Vašich agilních průzkumů považujete za nejhodnotnější?

To záleží na vašich potřebách. Nejhodnotnějším průzkumem je ten, který vám dokáže pomoci s tím, s čím právě zápasíte. Avšak myslím si, že IT Success Rate (Úspěšnost IT) průzkumy jsou těmi nejpopulárnějšími, jelikož jako jedny z mála důsledně a konzistentně srovnávají různá paradigma.

Které z Vašich průzkumů vedly ke zlepšení v této oblasti?

Myslím si, že všechny měly dopad v určitém slova smyslu. Pokaždé, když něco publikuji, objeví se spousta zajímavých konverzací.

(AMBLER, 2015)

7 Závěr

V práci byly úspěšně shrnuty průzkumy Scotta Amblera, a to srozumitelnou formou, která čtenářům dodá ty nejdůležitější a zároveň nejzajímavější informace. Veškeré grafy byly přeloženy do českého jazyka, aniž by byl ztracen význam odborných výrazů.

Průzkumy, které byly zopakovány v čase, byly shrnuty tak, aby odpovídající grafy byly spojeny v jeden, díky čemuž je možné vidět i ty nejmenší změny. Díky tomu se ukázalo velmi snadným si přiblížit, jaký byl vývoj agilních praktik ve světě. Bohužel se ukázalo, že ne všechny opakující se průzkumy zkoumaly ve všech letech to samé, takže bylo přinejmenším souhrnnou formou ukázáno, k čemu průzkumy došly.

Poslední část práce považujeme za velmi hodnotnou, jelikož jde přímo o vyjádření pana Amblera, což tuto práci jednoznačně velmi obohatilo.

Problémy nastaly zejména při srovnávání průzkumů, které se v čase opakovaly, kdy některé nezkoumaly stejné veličiny. I tak jsme se ovšem snažili průzkumy dostatečně a srozumitelně shrnout.

Omezením práce mohou být například překlady, které je ne vždy dostatečně možné přeložit naprosto správně.

8 Zdroje

AMBLER, Scott. E-mailová korespondence [online], 7. 5. 2015, scott@scottambler.com.

AMBYSOFT. Surveys Exploring The Current State of Information Technology Practices. *Ambyssoft*. [Online] [Citace: 10. 03 2015.] <http://www.ambyssoft.com/surveys/>.

BUCHALCEVOVÁ, Alena. 2005. Metodiky vývoje a údržby informačních systémů. 1. vyd. Praha : Grada. 163 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1075-7.

COMPUTER (Volume:34 , Issue: 9). 2001. Long Beach, Calif., etc.: IEEE Computer Society., sv. ISBN 0018-9162. ISSN 0018-9162. Dostupné také z: <http://agilesweden.com/doc/oct02.pdf>

FOWLER, Martin. HIGHSMITH, Jim. 2001. The agile manifesto. *Software Development*, 9.8: 28-35.

MARTIN, Robert C. 2003. *Agile Software Development, Principles, Patterns, and Practices*. New Jersey : Pearson Education, 2003. 9780135974445.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Využívané agilní techniky.....	35
--	----

Seznam grafů

Graf 6.1.1-1 Jak často lidé uvádějí, že získali certifikaci CSM.....	9
Graf 6.1.1-2 Proč si lidé dělají kurz CSM	10
Graf 6.1.1-3 Co si myslíte o získání certifikátu po absolvování dvoudenního školení?	11
Graf 6.1.2-1 Jaké jsou důvody k outsourcingu ve vaší společnosti?	12
Graf 6.1.2-2 Jaký způsob outsourcingu využíváte?	13
Graf 6.1.2-3 Jak jste s outsourcingem spokojeni?.....	13
Graf 6.1.3-1 geografické rozložení agilních týmů.....	15
Graf 6.1.3-2 komunikace týmů a stakeholderů.....	16
Graf 6.1.5-1 Nejefektivnější agilní praktiky	18
Graf 6.1.5-2 Agilní praktiky těžké k naučení.....	19
Graf 6.1.6-1 Projekty a agilní techniky	20
Graf 6.1.7-1 Trvání fáze zahájení agilního projektu	22
Graf 6.1.7-2 Přístup k odhadu nákladů	23
Graf 6.1.7-3 Nutnost zpracovávat dokument jako výstup počáteční fáze.....	23
Graf 7.2.1-1 Zkušenosti týmů s agilním přístupem	24
Graf 7.2.1-2 Délka iterací u týmů agilních a agilitu implementujících	25
Graf 7.2.2-1 Velikost týmů a jejich úspěšnost.....	26
Graf 7.2.2-2 Umístění pracovníků týmu a jejich úspěšnost	27
Graf 7.2.2-1 Agilní týmy.....	29
Graf 7.2.2-2 Týmy implementující agilitu	29
Graf 7.2.2-3 Dodávání hodnoty zainteresovaným stranám	30
Graf 7.2.2-4 Validace vlastní práce.....	31
Graf 7.2.2-5 Spolupráce se zainteresovanými stranami	31
Graf 7.2.2-6 Organizace vlastní práce	32
Graf 7.2.2-7 Zlepšování vlastních procesů	33
Graf 7.4.1-1 Velikost IT společností zapojených v průzkumu	34
Graf 7.4.1-2 Jak agilní přístupy ovlivnili produktivitu práce.....	36
Graf 7.4.2-1 Plánované zavedení agilních metod	37
Graf 7.4.2-2 Úspěšnost agilních projektů.....	38
Graf 7.4.2-3 Počet agilních projektů	38
Graf 7.4.3-1 Zavedení agilních metod	39

Graf 7.4.3-2 Počet agilních projektů v procentech	39
Graf 7.4.3-3 Úspěšnost agilních projektů.....	40
Graf 7.4.3-4 Zvýšení produktivity	40
Graf 7.4.3-5 úspěšnost agilních projektů	41
Graf 7.4.3-6 jak si společnosti myslí, že jsou agilní	41
Graf 7.4.4-1 Hodnocení agility	42
Graf 7.4.4-2 Obtížnost přizpůsobení agilním metodám.....	42
Graf 7.4.4-1 Důležitost přizpůsobení agilním metodám	43

A. E-mailová komunikace s panem Amblerem

Good day to you, Mr. Ambler,

I write to you on behalf of my school team. We were assigned to write an essay and make a presentation based on your agile surveys. We are almost done, but we came up with an idea to include questions and, hopefully, your answers to them, if you of course wish to answer them. We think it would make our assignment a lot better and we would be very grateful if you decided to help us.

These are the questions (all of them are related to your agile surveys):

Do you think the agile practices are the best aproach?

It depends on the situation that you find yourself in. In Disciplined Agile Delivery (DAD), we promote a goal-based approach which helps to people to understand their options and the trade-offs between them. See Process Goals for an overview. Having said that, in most cases agile and lean strategies are your best bet.

Do you expect any other aproach that could potentially take over the agile aproach?

People have been asking that for years. Lean, which is highly related to agile, is pretty much the only other approach out there and agile has already adopted that.

Which of your agile surveys do you consider the most valuable?

It depends on your needs. The most valuable survey is the one that answers the questions that you are currently struggling with. However, I think that the IT Success Rate surveys are likely the most popular as they're one of the few sources where the various paradigms are compared consistently.

Which of your agile surveys led to improvements in this field?

I think that they've all had impact in some way. Each time I publish something there are always interesting conversations.

That's all. Feel free to make your answers as long as you wish! Our assignment is due to 14. of May, so if you don't have time to answer, that's completely ok.

Have a nice day!

Good luck with your assignment.

Will you be publishing it to the web? if so let me know and I'll tweet about it.

- Scott